

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

ŘÍZENÍ A ROZVOJ SEZONNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Management and Development of Seasonal Workers

Student: Bc. Jaroslav Hanák

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iva Kirovová PhD.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jaroslav Hanák**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Řízení a rozvoj sezonních zaměstnanců**
Management and Development of Seasonal Workers

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické přístupy k řízení a rozvoji zaměstnanců
3. Charakteristika podniku
4. Analýza řízení a rozvoje zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN P.; ŠULĚŘ O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

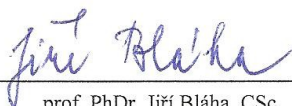
TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 461 s. ISBN 80-247-0405-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

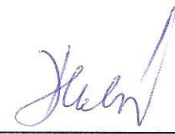
Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně.
Použitá literatura je uvedena v přiloženém seznamu literatury.

.....
Bc. Jaroslav Hanák

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D., za vedení, cenné rady, připomínky, trpělivost a věnovaný čas v průběhu psaní. Dále bych chtěl poděkovat vedení Copper River Seafood, které mi poskytlo potřebné informace k napsání diplomové práce

Obsah

1	Úvod	3
2	Teoretické přístupy řízení a rozvoje sezonních zaměstnanců	6
2.1	Vedení lidí	6
2.1.1	Vědecké řízení	6
2.1.2	Škola lidských vztahů.....	7
2.1.3	Teorie X, Y a teorie Z	8
2.2	Model situačního vedení.....	10
2.2.1	Jednotlivé fáze modelu situačního vedení	10
2.3	Řízení pracovní výkonnosti	11
2.4	Rozvoj pracovníků	12
2.5	Adaptace a její řízení	13
2.6	Job design	15
2.7	Interkulturní management.....	16
2.7.1	Národní kultura	17
2.7.2	Dimenze národních kultur	18
2.7.3	Význam rozdílů mezi národními kulturami pro manažery.....	22
2.7.4	Kulturní šok	23
2.8	Mobilita lidského kapitálu a nezaměstnanost	24
2.9	Pracovněprávní vztahy v USA, EU a ČR.....	25
2.9.1	USA.....	25
2.9.2	Evropská Unie.....	29
2.9.3	Česká republika.....	30
3	Charakteristika podniku	33
3.1	Vývoj podniku	33
3.2	Organizační struktura podniku.....	34

3.3	Zaměstnanci.....	37
3.4	Struktura zaměstnanců	40
3.5	Produkce	42
3.6	Rybí průmysl.....	44
4	Analýza řízení a rozvoje zaměstnanců	46
4.1	Cíle diplomové práce.....	46
4.2	Metodologický přístup	46
4.3	Analýza sekundárních dat.....	47
4.3.1	Shrnutí	59
4.4	Řízení sezonních zaměstnanců	60
4.5	Dimenze národních kultur	62
5	Návrhy a doporučení.....	67
6	Závěr	70
7	Seznam použité literatury	72

1 Úvod

Pro napsání diplomové práce jsem se rozhodl zužitkovat znalosti získané v rybářském průmyslu. Zkušenosti jsem získal ve společnosti Copper River Seafoods (CRS) na Aljašce. Pro tuto společnost jsem poprvé začal pracovat v sezóně 2007 a pracuji v ní doposud. Tato společnost není na první pohled ničím odlišná od ostatních společností, které na Aljašce podnikají v rybářském průmyslu. Zabývá se stejně jako mnohé ostatní zpracováním lososovitých, treskovitých a dalších druhů ryb, výrobou rybích produktů, i zpracováním jiných mořských plodů jakými mohou být různé druhy koryšů a měkkýšů. Nicméně se přece na druhý pohled trochu od ostatních rybáren odlišuje.

Ve svých třech rybárnách, které jsou v Anchorage, Cordově a Togiaku zaměstnává v posledních několika letech v průběhu lososí sezóny především vysokoškolské studenty z Evropy, zvláště pak studenty z Ukrajiny, Slovenska a České republiky. Taková struktura zaměstnanců se sebou přináší kromě výhod, i různé kulturní a jiné problémy. A to nejen pro vedení, spolupracovníky, ale i studenty samotné. Evropští studenti tak pracují s občany Spojených států Amerických, ale i pracovníky z Filipín, Vietnamu, Mexika a Japonska.

Ačkoliv se jedná o společnost vlastněnou pouze Američany a umístěnou na území USA, je zde přesto kromě vlivu USA pozorovatelný i velký vliv Asie, především Japonska. Japonský trh tvoří největší poptávku po produktech rybího průmyslu na Aljašce, dováží se na něj 40 – 50 % lososů a kolem 80 % kaviáru a lososů Sockeye. Japonci mají své zastoupení minimálně v podobě kontrol, v každé rybářské společnosti na Aljašce.

A tak studenti z Evropy pracují v zemi naprosto odlišné od té, kde se narodili a kde vyrůstali. Ve společnosti, která vyznává jiné hodnoty, společenské normy a řídí se podle jiných zákonů. Po dobu tří až pěti měsíců jsou ve společnosti lidí, kteří hovoří jiným jazykem, mají jiný sociální status a vykonávají práci, kterou by v životě za žádných jiných okolností nejspíš nedělali nebo nechtěli dělat. Komunikace s lidmi v rodné zemi je problematická a někdy nemožná, jejich pracovní morálka je odlišná, stejně jako schopnosti, vzdělání a inteligence. Pracovníci musí vykonávat těžkou, monotónní práci a v době vrcholu sezóny i více než šestnáct hodin denně po

dobu několika týdnů. To přispívá ke vzniku problémů a krizí, za jiných okolností a podmínek lehce řešitelných. To vše ovlivňuje spokojenost a výkonnost pracovníků. Na druhou stranu takováto struktura zaměstnanců přináší problémy i pro vedení. Vedoucí pracovníci musí zvládnout řídit pracovníky z různých zemí, s různou národní kulturou, s jinými jazykovými dispozicemi případně dalšími odlišnostmi. A přesto se dokázat vyrovnat nejen se svými problémy, ale zároveň problémy svých podřízených a to při neklesající produktivitě práce, nízké chybovosti a určité míry spokojenosti. Lidé jsou zde vystavováni obrovským změnám a těžkým situacím a existují případy, kdy pobyt v tomto prostředí zanechal dlouhodobější psychické následky.

Vzhledem ke skutečnosti, že sezóna probíhá pět měsíců a podnik je závislý na sezonních zaměstnancích, je nutné zabezpečit stabilní příliv zaměstnanců. Je nutné mít dostatek zaměstnanců ve správnou chvíli a dokázat správně předpokládat průběh sezóny, protože případný nadbytek zaměstnanců by neúměrně zvyšoval náklady a naopak nedostatek by mohl být příčinou snížení produkce a snížení příjmů. Z těchto důvodů je vhodné mít zaměstnance domluvené již před začátkem sezóny. Pro bezproblémový průběh produkce je výhodnější, když je zaměstnaný správný poměr zaměstnanců zkušených a zaměstnanců nových. Podniku jde především o vysokou návratnost kvalitnějších pracovníků. Na základě těchto zkušeností a poznatků jsem se rozhodnul, že téma mé práce bude Řízení a rozvoj sezonních zaměstnanců. Zaměřím se na vedení, rozvoj a způsoby, jak udržet optimální míru návratnosti sezonních zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je analyzovat proces změny struktury sezonních zaměstnanců ve vymezeném časovém období a zjistit, jak tato změna ovlivnila podnik. Jakým způsobem se projevila na produkci podniku, mezilidských vztazích, stylech řízení, stabilizaci náboru pracovníků atp.

Diplomová práce je složena ze čtyř částí. V první teoretické části je cílem uvést některé teoretické koncepce, modely vedení lidí a jiné přístupy, které je vhodné použít při řízení sezonních pracovníků. Dále je v této části uvedeno, jak přistupovat ke vzdělávání a rozvoji sezonních pracovníků, neboť i to je důležitou součástí vedení lidí. Jelikož je diplomová práce zaměřena na podnik, kde jsou zaměstnání národnostně rozmanití pracovníci, jsou v této části uvedené nejčastější problémy související s interkulturním managementem. Pro porovnání a pochopení rozdílnosti pracovních

podmínek jsou v ní uvedeny i pracovněprávní vztahy ve Spojených státech Amerických, některé zvláštnosti a výjimky na aljašském trhu práce a jsou srovnány s pracovněprávními vztahy v České Republice a Evropské Unii.

Druhá část je zaměřena na společnost Copper River Seafoods. Je v ní uvedena stručná charakteristika podniku, její poslání, používané metody řízení lidí, obchodně – dodavatelské vztahy atp. Součástí této kapitoly je i krátké představení rybího průmyslu, aby byl čtenář vtažen do kontextu a mohl se lépe orientovat v tomto prostředí. Hlavní součástí této kapitoly je popis situace uvnitř CRS se zaměřením na pracovníky, jejich strukturu a vývoj, personální činnost, vedení lidí, motivaci a způsoby odměňování.

Třetí část je zaměřena na analýzu změny struktury zaměstnanců v CRS v letech 2000 – 2010, především na změnu struktury národností, pohlaví a na změnu velikosti jednotlivých oddělení tak, aby bylo dosaženo cíle diplomové práce. K analýze bylo použito sekundárních dat z podnikové evidence a při zpracování údajů bylo využito adekvátních matematických a statistických metod (absolutní a relativní meziroční rozdíly, korelace, lineární regres, trendová analýza) a Microsoft Excel. K dosažení cíle diplomové práce byly použity i kvalitativní metody, jako polostrukturovaný rozhovor a nestrukturované pozorování.

V posledních dvou částech jsou na základě zjištěných skutečností navržnuty řešení některých problémů, které vznikly vlivem změny struktury zaměstnanců a nebo, které by pokračováním tohoto trendu mohly vzniknout.

2 Teoretické přístupy řízení a rozvoje sezonních zaměstnanců

2.1 Vedení lidí

2.1.1 Vědecké řízení

Vědecké řízení je také označováno jako vedení s maximálním efektem a minimální námahou. Tímto způsobem řízení lidí se jako jedním z prvních zabýval Frederick W. Taylor a je uváděn jako „otec“ vědeckého řízení, (Mullins, 2007). Ten se snažil pochopit, jaký je rozdíl mezi produktivitou dobrých a špatných dělníků. Mimo jiné zjistil, že špatní dělníci dělají množství neefektivních a zbytečných pracovních úkonů. Taylor věřil, že stejně jako existuje nejlepší stroj pro určitou práci, tak stejně tak existuje nejlepší pracovní metoda, která by byla aplikovatelná na pracovníka a jeho práci. Díval se na pracovníky především jako na stroje, kteří jsou motivováni pouze mzdou (hmotnou motivací). Na základě svého pozorování vytvořil časové a pohybové studie, metodu zvyšování efektivnosti práce.

Bělohávek (2001) uvádí, že F. W. Taylor popisoval postupy zvyšování výkonnosti takto:

1. Určit nejlepší **způsob vykonávání práce**, podle pracovního postupu nejlepších pracovníků.
2. **Kritériem pro výběr** pracovníků by měly být fyzické zdatnosti, pracovní kapacity pracovníka a odolnosti vůči únavě.
3. **Vycvičit pracovníky** v nejlepším způsobu vykonávání práce.
4. **Pozorovat a dohlížet**, zda pracovníci dodržují určený pracovní postup a zda dosahují očekávaných výsledků.
5. K vyššímu výkonu **motivovat pracovníky** úkolovou mzdou.
6. **Přesunout odpovědnost** za práci z dělníků na manažery.

V Taylorově době zavedením vědeckého řízení bylo následováno enormním nárůstem produktivity práce. I přesto, že druh práce, tedy jednotvárná a mechanizovaná, byl pro většinu zaměstnanců nepříjemný a vyčerpávající. V následujících letech bylo prokázáno, že pro pracovníka je důležitá i jeho psychická stránka a nelze se na něj dívat pouze jako na stroj.

2.1.2 Škola lidských vztahů

Předchozí styl vedení tedy bral člověka jako stroj. Stroj, který musí vykonávat činnosti přesně dané. Jenomže člověk na rozdíl od stroje, má i svou psychickou stránku. Prožívá pozitivní i negativní emoce, radosti i starosti z osobního nebo pracovního života, mezilidských vztahů atp. Takové situace po delší době zapříčiňují změny chování jedince a mají vliv i na skupinu.

Jak uvádí Bělohlávek (2000, str. 5) „*George Elton Mayo ve dvacátých letech našeho století vnesl nové myšlenky do teorie vedení. Bývá považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů. Se svými spolupracovníky upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti prospěch organizace a výkon pracovníků.*“

Mayo měnil pracovní prostředí, režim a ostatní podmínky práce a došel k závěru, že tyto faktory prostředí a ekonomické faktory nejsou pro výši pracovního výkonu určující (např. ženy pracovaly za horších podmínek lépe). Jeho nálezy se rozcházely s Taylorovou teorií, která se snažila motivovat pracovníky pouze hmotně. Na základě výsledků experimentů poskytoval Mayo zaměstnancům více svobody a vytvářel tak podmínky pro dobrou sociální atmosféru. Zjistil tak, že pracoviště je sociální prostředí, a že ekonomické faktory jsou dlouhodobě méně motivující než faktory sociální. Dokázal tak, že zaměstnanci pracují lépe, když mají dobré vztahy s vedením, když vedení respektuje své zaměstnance, a když mají zaměstnanci možnost spolurozhodovat. Co pokládal za velmi důležité, bylo uznání v rámci pracovní skupiny. V rámci pracovní skupiny jsou totiž ustanoveny jisté pracovní normy skupiny, jejichž dodržování se promítá do výše sociální pozice jedince ve skupině. Ke zvýšení výkonu nevedou faktory okolí (jako například změna osvětlení), ale jak píše Mullins (2007) mezilidské vztahy.

Bylo zjištěno, že existuje následující situační chování pracovníků (Bělohlávek, 2000):

- Zaměstnanci pracují vysokým tempem v první polovině pracovní směny.
- Méně produktivní zaměstnanci se musí snažit více po celou dobu, aby se vyrovnali výkonnějším kolegům.
- Zaměstnanci, kteří podávali mimořádný výkon po celou dobu, čelili narážkám a později i vyhrožování. To je vedlo pouze k průměrné produkci.

Z toho tedy vyplývá, že zájmy skupiny jsou silnější než zájmy jednotlivce a zájmy organizace.

Hawthornské studie

Hawthornské studie, neboli hawthornský efekt, byla série experimentů, které proběhly v letech 1924 až 1932 analyzovaných skupinou vědců v čele s Eltonem Mayoem. Jednalo se o studie týkající se produktivity dělníků, kterým bylo v průběhu experimentů měněno různé množství pracovních podmínek. Každá změna překvapivě vedla k růstu produktivity, i když se pak případně vrátila k původním podmínkám. K takovým změnám docházelo jak u jednotlivců, tak i u skupin dělníků. Bylo zřejmé, že pracovní podmínky, kterými bylo manipulováno při experimentu, nebyli pouhými dominantními příčinami změny produktivity.

Experimenty tedy vznikaly hlavně kvůli zkoumání vztahu mezi produktivitou a pracovními podmínkami. Zkoumali se fyzikální a psychologické vlivy na pracovní místo, jakými mohou být světlost, vlhkost, přestávky, tlak ve skupině, pracovní doba, vedení atp. Dle interpretace E. Mayo, J. Roethlisbergera a W. F. Dicksona bylo podstatné, že dělníci měli pocit, že jsou hlouběji zapojeni do příčin zlepšení výkonů, a to zvyšovalo produktivitu. (Mullins, 2007)

Zkoumání Hawthornského efektu spolu s experimenty F. W. Taylora otevřelo cestu pro novou oblast managementu a to průmyslovou psychologii. V této oblasti je kladen velký důraz na skupinové chování a interpersonální komunikaci.

2.1.3 Teorie X, Y a teorie Z

Autorem teorie X a Y je jeden z představitelů humanistické psychologie Douglas McGregor. *"Jedná se vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku - pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu"* (Bedrnová, Nový 2007, str. 389)

První typ - typ X vychází z toho, že lidé jsou v podstatě líní a snaží se vyhýbat práci, mají obecně averzi k pracovnímu výkonu a musí být do něho nuceni systémem odměn a hrozeb. Pracovníci proto musí být pod neustálým dohledem, nechtějí přebírat zodpovědnost a jsou rádi řízení.

Protože jsou pracovníci rozdílní a existuje skupina zaměstnanců, kterou teorie X spíše demotivuje k větší produktivitě, postavil McGregor teorii (typ) Y, založenou na vzájemné důvěře a na pozitivním vztahu k práci.

Druhý typ - typ Y vychází z předpokladu ochoty zaměstnance převzít zodpovědnost a samostatnost, ale i jeho schopnosti se samostatně rozhodnout. Současně předpokládá, že člověk pracuje rád a práce je pro něj přirozená aktivita, jako např. relaxace či spánek.

Jak uvádí Bedrnová, Nový (2007), součástí tohoto konceptu, je zjištění, že s rostoucím vývojem a to ať už ekonomickým, kulturním nebo sociálním, lidského společenství, lze přiřadit vyšší procento populace spíše k typu Y, nicméně stále přetrvávají přístupy vedoucích, které odpovídají opaku.

V následujících letech se snažili odborníci propojit jednotlivé humanistické teorie s teorií řízení v Japonsku a vytvořit tak nový styl/přístup, teorii Z. Výsledné propojení je znázorněno v Tabulce 2.1 (Bělohlávek, 2000, str. 7.). Na toto propojení měla vliv především ekonomická situace ve světě a rostoucí hospodářská síla Japonska.

„Ztráta jednoznačného hospodářského prvenství hospodářského Spojených států počátkem 70. let a prudký vzestup Japonska, ať už jde o obchod s automobily nebo o elektroniku, probudila v USA, ale i v jiných západních zemích, velký zájem o japonský přístup k řízení. Vzhledem k velikým kulturním rozdílům byly však výsledky zpočátku značně problematické.“ Bělohlávek (2000, str. 6)

	Teorie A	Teorie J	Teorie Z
Zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
Rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
Zodpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
Povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
Kontrola	vnější, formální	vnitřní	vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
Pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

Tabulka 2.1. Propojení jednotlivých humanistických teorií s teorií řízení v Japonsku

2.2 Model situačního vedení

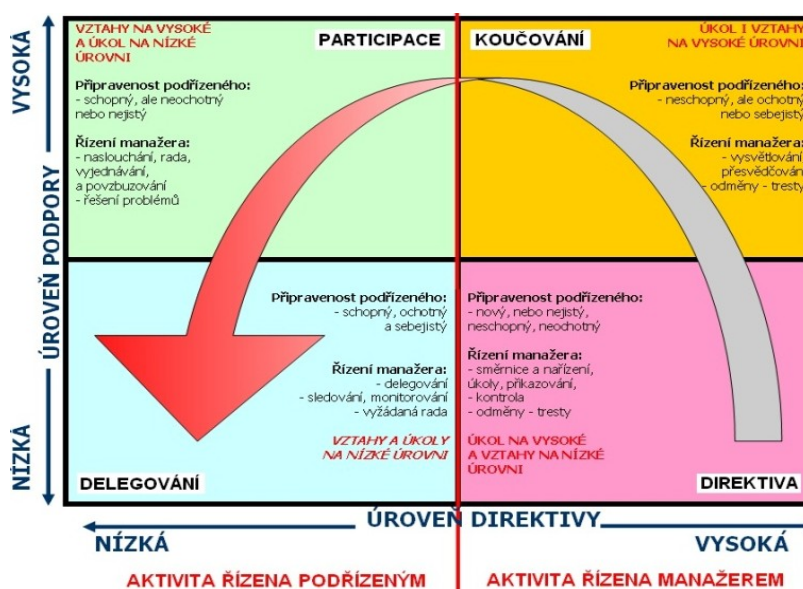
V manažerské praxi nelze použít pouze jeden univerzální styl řízení lidí. Při volení stylu řízení záleží na charakteru osobnosti vedoucího, dané situaci a na podřízených. Je mnohdy výhodnější v situacích, kdy je nutné rychle se rozhodnout, použít styl vedení, který by byl jindy zcela neadekvátní, například použití autoritativního stylu vedení v krizové situaci. Z toho plyne, že výběr způsobu řízení je určen danou **situací**, odtud tedy název pro model situačního vedení.

Tureckiová, (2004), tvrdí, že manažeři musí usilovat o takové metody práce s lidmi, které vycházejí z vize, poslání a cílů organizace. Jejich styl vedení by měl také odpovídat struktuře mezilidských a skupinových vztahů v organizaci, motivačnímu a způsobilostnímu profilu. Měli by být dostatečně flexibilní, aby reakce byla včasná a dokázala změnit podmínky ve vnitřním i vnějším prostředí firmy.

Řízení pomocí modelu situačního vedení by mělo být podmíněno úvahou o zralosti pracovníků. A to o zralosti pracovníka plnit úkoly, ale také o jeho psychologické zralosti. Ale jak uvádí Bělohávek, (2000) nelze uvažovat pouze o zralosti pracovníků, ale je také nutné ji rozvíjet.

2.2.1 Jednotlivé fáze modelu situačního vedení

Model situačního vedení se skládá se čtyř fází, pro ilustraci uveden Obrázek 2.1 (Bělohávek, 2000, str. 17), který znázorňuje jednotlivé fáze a jejich vzájemné propojení v modelu.



Obrázek 2.1. Fáze modelu situačního vedení

- *Přikazování*

Přikazování se používá v situacích, kdy si podřízený nevědí rady, učí se nové úkony, je zapotřebí jim přikazovat a ukazovat krok za krokem pracovní postup. Důležitou součástí této fáze je i neustálá kontrola.

- *Přesvědčování*

Další fáze přesvědčování se používá v situacích, kdy má podřízený osvojené potřebné dovednosti. Z toho důvodu by měl nadřízený začít svůj přístup také měnit. Již není zapotřebí, aby pracovník bez rozmyslu přijímal pokyny od vedoucího, pracovník se již sám dokáže zorientovat v pracovní činnosti, a tak mu svá rozhodnutí může vedoucí vysvětlovat.

- *Participování*

Ve chvíli, kdy se začne používat fáze participování je už samostatnost podřízených podstatně větší. Nadřízený již téměř omezil pozornost, kterou věnoval svým podřízeným. Podřízený se učí zvládat své problémy sami a nadřízený mohou řešit mnohé situace společně s nimi.

- *Delegování*

V této poslední fázi, v delegování, je již podřízený odborně i psychologicky vyspělý. Dokáže pracovat sám i bez nadřízeného. Pozice nadřízeného je spíš pro překonání mimořádných událostí.

Situační model je užitečným stylem leadershipu především pro liniové vedoucí, kteří si chtějí osvojit nové metody práce s lidmi. Avšak vždy je zapotřebí rozvíjet zaměstnancovo cítění, myšlení, chování postoje, hodnoty a potřeby. (Bělohlávek, 2000)

2.3 Řízení pracovní výkonnosti

Pro každý podnik je bezesporu nutné zajistit takové strategicky orientované řízení lidí, které umožní nábor, rozvoj, stabilizaci, udržení výkonných a loajálních zaměstnanců. Takových zaměstnanců, kteří jsou ochotni propojit své profesní či dokonce osobní cíle s cíli podniku. Jak uvádí Tureckiová, (2004), výkonnost by měla být výsledkem spojení a vzájemným poměrem úsilí založeném na **motivaci**, **schopnostmi** pracovníka, **podmínkami** v podniku, v některých případně i jiných

faktorů. Tento vztah lze vyjádřit pomocí rovnice $PV=f(M*S*P)$. Nelze říct, že existuje správná kombinace jednotlivých faktorů pro vysokou výkonnost, pro každý podnik nebo pro danou situaci, to je vždy rozdílné, avšak jak je patrné z rovnice, musí být vždy přítomny všechny proměnné (*motivace, schopnosti i podmínky v podniku*).

2.4 Rozvoj pracovníků

Bělohávek, (2000) tvrdí, že o kvalitě manažerů vypovídá mimo jiné i kvalita jejich podřízených. Protože právě na nich se odráží dovednost manažerů rozvíjet lidi a umění nasměrovat je k cílům. Proto aby mohl manažer správně rozvíjet své pracovníky, může použít následující rozvojové aktivity:

- *Vzdělávání a sebevzdělávání* – formou vědomostního nebo praktického výcviků zaměřeného na rozvoj dovedností.
- *Motivování* – pomocí motivačních nástrojů ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníků.
- *Koučování* – jedná se o individuální učení pracovníka jinou osobou, především nadřízeným, důvodem je opět rozvoj dovedností a postojů.
- *Změny pracovní náplně* – kvůli lepšímu využití schopností pracovníka a rozvinutí jeho zkušeností, znalostí a dovedností využívá se rozšiřování a obohacování pracovních činností.
- *Změny funkce* – je dobré rozdělovat funkce podle předpokladů pracovníka.

Nejčastější problémy bránící dalšímu rozvoji pracovníka a vhodné nástroje k řešení problému, které se dají použít podle Armstronga, (2007, str. 439):

Problém	Řešení
Odborné kvality	Studium, odborné kurzy, samostudium z literatury a časopisů;
<i>Jazykové dovednosti</i>	<i>Jazykové kurzy, samostudium;</i>
Informační technologie	Koučování, kurzy IT, samostudium;
<i>Neschopnost ve funkci</i>	<i>Přeřazení, tam kde lépe uplatní své schopnosti;</i>
Obecná neschopnost, hloupost	Přeřazení k jednoduché, rutinní práci;
<i>Nesmělost</i>	<i>Koučování, motivování, kurz asertivity, zvyšování sebedůvěry;</i>
Arogance, konfliktnost, neochota spolupracovat	Osobní pohovor, hrozba postihem, team building;

Problém	Řešení
<i>Lenost</i>	<i>Hrozba postihem, zařazení k zajímavější práci;</i>
Detailismus, pomalost	Trasování, dávání termínů, kontrola cílů, kurz řízení času;
<i>Byrokratická orientace</i>	<i>Vedení k flexibilitě, kurz týmové práce, poukazování na jiné předpisy;</i>
Autokratická orientace	Koučování, kurz vedení lidí;
<i>Operativnost, nekonceptnost</i>	<i>Důraz na priority, na delegování, kurz strategického řízení kurz delegování;</i>
Malá autorita vůči podřízeným	Kurz vedení lidí, asertivity, koučování;
<i>Technokratické orientace</i>	<i>Komunikační kurzy, vedení lidí, koučování;</i>
Individualismus, neochota ke spolupráci	Vedení k důslednosti, Time management a organizace práce;
<i>Dezorganizace, chaos</i>	<i>Koučování se zaměřením na společné úkoly, kurzy týmové práce;</i>
Nereálné fantazírování	Koučování se zaměřením vedení k důslednosti a důrazem na priority;
<i>Nepřesvědčivost, nekomunikativnost</i>	<i>Kurzy komunikace a sebe prezentace, zvyšování sebedůvěry;</i>
Přetížení	Změna organizace práce, delegování, kurzy relaxace, Time management, změna pracovní náplně;
<i>Nedbalost, nespolehlivost, nekázeň</i>	<i>Častější kontrola, vedení k důslednosti, motivace, postihy;</i>

Tabulka 2.2. Nejčastější problémy bránící rozvoji zaměstnanců a jejich návrhy řešení

2.5 Adaptace a její řízení

Bedrnová, Nový (2007, str. 519) uvádí následující definici: „*Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím.*“

Adaptaci lze rozdělit na sociální a pracovní. Avšak zcela striktně adaptaci oddělit nelze. Mezi sociální a pracovní adaptací je úzká souvislost a dokonce se i navzájem ovlivňují, a proto je důležité, aby pracovník zvládal obě roviny adaptace.

Proces adaptace má závažné důsledky na stabilizaci pracovníků, jejich výkonnost a spokojenost s odvedenou prací.

Sociální adaptace je situace, kdy se jedinec začleňuje do sociálních vztahů pracovní skupiny, ale zároveň se začleňuje do celého sociálního systému organizace. Tento proces začíná ve chvíli, kdy nastává změna postavení pracovníka v sociální skupině, Bedrnová, Nový (2007) to uvádí na příkladu postupu pracovníka do funkce jeho nadřízeného.

Pracovní adaptace je situace, kdy dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů pracovníka s požadavky jeho pracovního zařazení. Tento pojem rovněž znamená průběžné zvládání změn v obtížných podmínkách práce důsledkem vědecko – technologického pokroku.

Řízení adaptačního procesu si klade za cíl především to, aby pracovník zvládl co nejrychleji pracovní požadavky, které jsou na něho kladeny. Ale také, aby měl perspektivu odborného růstu, případně rozvoje pracovní kariéry a v neposlední řadě, aby se dokázal začlenit do struktury mezilidských vztahů ve skupině, ale i do celé organizace.

Je zcela přirozené, když nový zaměstnanec cítí úzkost nebo nejistotu v novém prostředí. Nabídne-li v období adaptace podnik pracovníkovi pomocnou ruku, je jím tento krok uvítán. Tento vstřícný krok může mít podobu kurzů, seminářů nebo jiných metod, které napomáhají rychlejšímu a méně problematickému přizpůsobení. Nejdůležitějšími subjekty v řízení adaptačního procesu jsou samotní manažeři, avšak kromě vedoucích pracovníků záleží i na personálním útvaru, existuje-li v podniku.

Manažeři jsou subjekty řízení adaptačního procesu, kteří působí na objekty tohoto procesu, Bedrnová, Nový (2007) uvádí, že objekty adaptačního procesu mohou být:

- Noví pracovníci.
- Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase.
- Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení.
- Pracovní skupiny.

„Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce – vztahy se spolupracovníky – jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Avšak míra, v jakém mohou pracovníci přímo ovlivňovat kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace a který se týká přijetí dokumentace, úvodní informace, uvedení na pracoviště, formálních informačních kurzů pro nové pracovníky a jejich formálního a neformálního vzdělávání.“ Armstrong (2007, str. 396)

2.6 Job design

Záměrem *Job designu* je rozvinout dovednosti a minimalizovat rutinu (*monotonii*) pracovníků. Jedná se o jakési obohacení práce, které má rozšiřovat vnitřní motivaci. Mullins (2007) uvádí dva hlavní důvody, které vedou k využití *Job designu*:

- **Za prvé** – zvýšení osobní spokojenosti pracovníků z jejich práce.
- **Za druhé** – lepší využití potenciálu pracovníků, brát je jako hodnotný zdroj podniku a směřovat je k jejich nejefektivnější výkonnosti.

V praxi je možné použít některý z následujících přístupů *Job designu*, (Armstrong, 2007):

- **Rotace práce** – je to nejzákladnější forma individuálního *Job designu*, znamená přesunutí pracovníků od jednoho úkolu k druhému. Smyslem je zvýšit rozmanitost, snížit monotonii vykonávané práce příp. rozšířit znalosti a zkušenosti pracovníka. Nicméně jestliže je nová práce velmi podobná nebo rutinní, začne pracovník po krátké době zjišťovat, že je pro něj práce nudná a opět upadá v letargii.
- **Rozšiřování práce** – chápeme jako spojení od sebe odlišných úkolů do jedné práce nebo pro jedno pracovní místo, smyslem je opět zvýšit rozmanitost práce a snížit množství opakující se práce. Jedná se o formu horizontálního *Job designu*, protože spojování úkolů dělá práci strukturově větší.
- **Obohacování práce** – poskytuje větší samostatnost a zodpovědnost za vykonanou pracovní činnost a překračuje meze rozšiřování práce.

Obohacováním práce se rozumí nabídnutí maximálně zajímavé a podnětné práce. Nabídnutá práce by měla být především ucelená, ale tak aby pracovník uměl identifikovat jednotlivé úkoly a činnosti. Měla by poskytovat pracovníkovi rozmanitost, odpovědnost za rozhodování a to možná v největší možné míře. Odvedená práce je totiž zpětnou vazbou, ukazuje se v ní, jak dobře jí pracovník vykonal. Součástí obohacování práce jsou:

- **Samostatně se řídící týmy** – týmy, které se usměrňují sami a do jisté míry pracují bez dozoru a neustále kontroly.
- **Systémy vysoce výkonné práce** – v pracovním prostředí, které vyžaduje vysokou úroveň pracovního výkonu, vytvoříme pracovní skupiny.

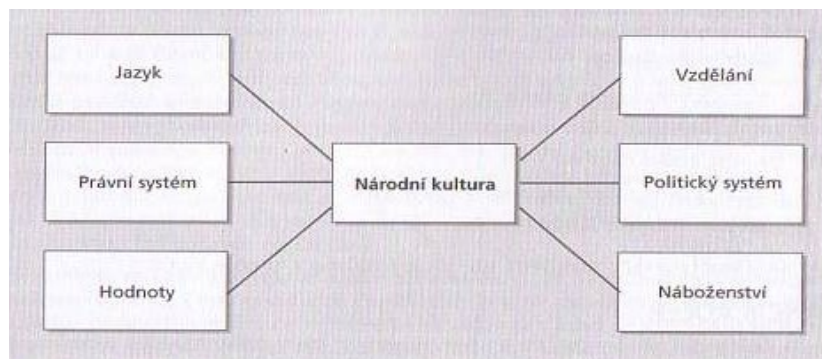
Autonomní týmy, neboli samo řídící pracovní skupiny, mají přidělený celkový pracovní úkol. Plnění úkolu je zcela závislé na rozhodnutí týmu. Poskytnutí autonomie a možnosti kontrolovat svou práci poskytuje lidem vnitřní motivaci. Tento přístup vytváření pracovních míst a úkolů prostřednictvím autonomních pracovních skupin je základem pro teorii sociotechnických systémů. Podle této teorie se nejlepšího výsledku dosáhne, až v případě uskupení pracovníků a jejich následném vzájemném propojení při vykonávání úkolů.

„Zastánci autonomních týmů nebo autonomních pracovních skupin tvrdí, že tento přístup nabízí komplexnější podobu organizace než ony spíše zjednodušující teorie motivace, zdůrazňující rotaci práce, rozšiřování a obohacování práce. Ať je to tak, nebo tak, silnou stránkou tohoto systému je to, že bere v úvahu jak sociální nebo skupinové faktory a technologii, tak i individuální motivátory“
Armstrong (2007, str. 282)

2.7 Interkulturní management

Z hlediska interkulturního managementu je nutné brát v úvahu kromě vlivu všeobecného, širšího globálního prostředí, také rozdílnost politického, právního a ekonomického systému. Existují ovšem různé pohledy a studie, o tom jaké faktory jsou důležité více, a které méně, v obrázku 2.2 jsou zobrazeny faktory ovlivňující národní kulturu, jak je uvádí Brooks (2003. str. 241). Manažeři musejí při svých aktivitách v mezinárodním prostředí brát v potaz i rozdílnost hodnot, společenských

norem, zvyků, postavení určitého pohlaví ve společnosti, vzdálenost moci atp. Protože být dobrým a schopným manažerem v domácí kultuře, ještě neznamená být dobrým a schopným v kultuře cizí.



Obrázek 2.2. Faktory ovlivňující národní kulturu podle Brookse

2.7.1 Národní kultura

Lukášová, Nový (2004) uvádí, že národní kultura představuje ucelený kulturní systém zahrnující povědomí, zákony, hodnoty, normy, přání, morální principy, zvyky a praktiky, které sjednocují občany určité země. Národní kultura utváří individuální chování obyvatel tím, že vytyčuje žádoucí a nežádoucí chování i vzájemné interakce mezi lidmi. Lidé svou národní kulturu vstřebávají a osvojují si ji ve svém každodenním životě a se svým sociálním okolím jsou ve styku již od útlého věku.

Základními stavebními kameny národní kultury jsou především hodnoty a normy. **Hodnoty** lze pokládat za obecné ideje o tom, co je ve společnosti pokládáno za dobré, správné, žádoucí či pěkné. Tyto ideje představují základ takových pojmů, jako je osobní svoboda, demokracie, pravda, spravedlnost, čest, loajalita, sociální povinnost, kolektivní odpovědnost, typická role mužů a žen, pohled na lásku, sex, manželství atd. **Normy** jsou nepsanými sociálními zákony a kodexy chování, jež předepisují náležité chování v jednotlivých situacích a formují vzájemné chování lidí. V národní kultuře hrají velkou roli dva typy norem – **zvyky a morální normy**. (Mateiciuc, 2008).

Zvyky znamenají společenské konvence každodenního života, jsou to rutinní praktiky, jako je např. vhodné oblékání pro různé situace, slušné společenské způsoby a chování, správné užívání příboru, sousedské chování. Porušování zvyklostí zpravidla neznamená závažný přečin nebo morální poklesek. Lidé, kteří se ho dopouštějí, bývají pokládáni nanejvýš za nevychované nebo výstřední. V mnoha zemích se cizincům napoprvé takové porušování tamních zvyklostí toleruje. Avšak opakované

nerespektování národních zvyklostí už není omlouváno, neboť se obecně očekává, že cizinci se naučí náležitému chování, jež je koneckonců výrazem úcty k dané kultuře.

Morální normy jsou normy, jež bývají považovány za klíčové pro fungování společnosti a jejího sociálního života. Mají mnohem větší význam než zvyklosti. V souladu s tím může být porušení morálních norem pokládáno za důvod k přísnému potrestání a odplatě. K morálním normám patří zákazy svévolného násilí na druhých, zákazy krádeže, cizoložství, incestu. V mnohých společnostech byly takové morální normy uzákoněny. Například všechny pokročilé společnosti mají zákony proti krádežím a incestu. Mezi různými národními společnostmi jsou však značné rozdíly v morálních normách i v jejich sankcionování.

Adaptace k jiné než vlastní národní kultuře, tedy k jakési „*kulturní jinakosti*“, vyžaduje porozumění kulturní rozdílnosti, rozdílnému způsobu vnímání a hodnocení, hodnotám, stereotypům a normám příslušníků jiné národní kultury. Způsob uvažování a smýšlení, charakteristický pro příslušníky určitého národa, bývá nazýván jeho **národní mentalitou**, typické rysy převažující v jejich chování, národní povahou.

2.7.2 Dimenze národních kultur

Hofstede (2007) uvádí, že v padesátých letech se sociolog Axel Inkeles a psycholog Daniel Levinson zabývali národní kulturou. Podle nich existují obecné základní problémy. Ty mají důsledky pro fungování společnosti, skupin ve společnosti, ale i na jednotlivce ve skupinách. Navrhli tedy následující okruhy představující problémy:

- i. Vztah k autoritě.
- ii. Sebepojetí jedince.
 - a) především chápání vztahu mezi jedincem a společností
 - b) individuální chápání mužskosti a ženskosti
- iii. Zacházení s konflikty, zvládání agrese, vyjadřování citů.

Později se touto problematikou zabýval Holanďan Geert Hofstede, který zkoumal soubor výsledků výzkumu z více než padesáti zemí celého světa, který provedl v IBM. Tato statistická analýza odhalila společné problémy, které se však od země k zemi lišily, hlavně v těchto oblastech:

- Sociální nerovnost, včetně vztahu k autoritě.
- Vztah mezi jednotlivcem a skupinou.
- Pojetí mužskosti a ženskosti; důsledky toho, zda se někdo narodí jako chlapec či dívka.
- Nakládání s nejistotou a víceznačností, ve vztahu ke zvládání agrese a vyjadřování citů.

Hofstedeho empirické výsledky, se tedy překvapivě shodovaly s okruhy, které zjistili Inkeles a Levinson o dvacet let dřív. Tyto okruhy představují dimenze kultur. Hofstede (2007, str. 299) je charakterizuje takto: *"Dimenze je aspekt jevu, který lze měřit, vyjádřit pomocí čísel."* Tyto dimenze kultur pojmenoval jako:

- **vzdálenost moci,**
- **kolektivismus vs. individualismus,**
- **feminita vs. maskulinita**
- **vyhýbání se nejistotě**

Tak tedy vznikl model se čtyřmi dimenzemi. Nicméně v pozdějších letech bylo zjištěno, že získávání dat bylo metodami typickými pro západní myšlení, které zkreslovalo některé výsledky. Na základě těchto poznatků byla přidána univerzální pátá dimenze:

- **dlouhodobá - krátkodobá orientace.**

První dimenze – vzdálenost moci (PDI)

Vzdálenost moci definuje Hofstede (2007, str. 45) jako *„rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně. Instituce jako rodina, škola a obec jsou základní jednotky společnosti; organizace jsou místa, kde lidé pracují.“*

V zemi, kde preferují zaměstnanci konzultativní styl rozhodování, nebojí se svých nadřízených, kteří nejsou autokratičtí nebo paternalističtí. Požadují, aby se s nimi jejich nadřízený, před svým rozhodnutím nejdříve poradil. Naopak v zemích, které se nacházejí v protipólu, mají podřízení obavy nesouhlasit se svým nadřízeným, který se chová převážně autokraticky nebo paternalisticky.

Souhrnně lze tedy říci, že v zemi s malou vzdáleností moci jsou na sobě nadřizený a podřizený navzájem méně závislí. V takovémto prostředí je preferován konzultativní styl a emocionální vzdálenost mezi nadřizeným a podřizeným je relativně malá. Naopak v zemi s velkou vzdáleností moci je závislost větší, podřízení se s tím srovnávají tak, že buď preferují tuto závislost ve formě autokratického řízení, nebo ji zcela odmítají. Emocionální vzdálenost je velká a jen zřídka kdy se stává, že by podřizený se svým nadřizeným otevřeně nesouhlasil.

Druhá dimenze – kolektivismus vs. individualismus IDV

Kolektivismus je typický ve společnostech, kde byli lidé po celý život integrováni do soudržných skupin, které je výměnou za věrnost chrání. Individualismus jako opak je charakteristický pro společnosti, kde jsou svazky volné, předpokládá se, že se každý jedinec postará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Tato dimenze byla ve výzkumu nejsilněji spjata s relativní vahou přiřazenou k cílům jako: *osobní čas, volnost, výzva nebo výcvik, pracovní prostředí či uplatnění dovedností*, protože jakmile byl analyzován charakter odpovědí, ukázalo se, že se v nich projevuje druhá i třetí dimenze.

Třetí dimenze – feminita vs. maskulinita (MAS)

Lidská společnost je tvořena ženami a muži, kteří se od sebe biologicky liší a jejich reprodukční poslání jsou rovněž nezastupitelná. Další odlišnosti mezi ženami a muži (váha, výška, síla, inteligence, zručnost atp.), jsou pouze statistické. Určení *maskulinního* nebo *feminního* chování se liší v tradičních i moderních společnostech a je to nejvíce patrné na zastoupení určitého pohlaví v některých profesích.

Tato dimenze se tedy týká rozdělení rolí mezi muži a ženami, studie v IBM odhalila, že se zaprvé hodnoty u žen ve společnosti mění méně než hodnoty u mužů a zadruhé že hodnoty mužů z různých států se mění od velmi asertivních po ctižádostivé. Vůči hodnotám žen se liší na jedné straně naprosto odlišně a na té druhé jsou úplně stejné. Asertivní pól je nazýván „*maskulinní*“ a skromný, starostlivý protipól zase „*feminní*.“ Mimo jiné bylo zjištěno, že ženy ve *feminní* společnosti mají stejné hodnoty jako muži ve společnosti *maskulinní*. (Hofstede, 2010)

Čtvrtá dimenze – vyhýbání se nejistotě (UAI)

„*Po vzdálenosti moci, individualismu – kolektivismu a maskulinitě – feminitě je vyhýbání nejistotě (od silné ke slabé) čtvrtou dimenzí, kterou odhalil výzkum u IBM.*

Vyhýbání se nejistotě tedy může být definováno jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Tento pocit je vyjadřován nervovým napětím (úzkostí) a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel.“ (Hofstede, 2007)

Úzkost je termín z psychologie, který ve stručnosti znamená neurčitý stav tísně nebo obav z toho, co se může stát. Avšak nesmí být zaměňována se strachem. Stejně tak by bylo troufalé zaměňovat vyhýbání se nejistotě s vyhýbáním se riziku. Protože strach i riziko se vztahují k něčemu konkrétnímu. Národy (*konzervativní*), ve kterých je kladen důraz na vyhýbání se nejistotě se snaží minimalizovat případné nejisté situace zákony, pravidly, měřením bezpečnosti a v případě duševní úrovně vírou v absolutní Pravdu. Naopak v opačném typu národů (*liberálnější*) jsou tolerantnější v použití jiného než běžného postupu a existuje zde minimální množství pravidel.

Pátá dimenze – LTO

Tato pátá dimenze byla přidána, jako poslední. Její existence byla zjištěna mezi studenty z 23 států, kteří vyplňovali dotazník sestavený čínskými vědci, který byl zaměřen na ctnost bez ohledu na pravdu. S dlouhodobou orientací je spojena šetrnost a vytrvalost, spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměnu. Naopak s krátkodobou orientací je spojena úcta k tradici, plnění společenských povinností a ochrana „*vlastní tváře*“. Tento protipól se pojí s ctností týkající se minulosti a současnosti. Oba tyto protipóly uvádí a dále přirovnává Hofstede (2007) k hodnotám Konfucianismu.

Nedostatky modelu

Věrohodnost takto získávaných dat je diskutabilní. Poskytují sice statistické srovnání zemí a vztahů mezi kulturou, sociálními, ekonomickými či antropologickými jevy, ale na druhou stranu velmi zjednodušuje kulturní interakce ve zkoumaných zemích. Zde je uvedeno několik výhrad s protiargumenty k tomuto modelu a jeho aplikaci:

- 1) Geografické hranice země jsou totožné s hranicí jednotlivých kulturních oblastí, což předpokládá homogenní kulturu země. To ovšem neodpovídá běžnému životu, avšak protiargumentem je, že kulturní vzorec představuje informace o typických hodnotách nebo způsobech jednání většiny obyvatel, tedy že náhodně vybraný reprezentant jedná s jistou pravděpodobností menší než 100 %.

- 2) Model neuvažuje o rozdílnosti mezi lidmi, nerozlišuje například typ X či Y a nelze přece lidi unifikovat. Argumentem proti je, že kulturní vzorec obsahuje jen to, co je lidem společné a dává dost prostoru pro individuální zvláštnosti jednotlivců.
- 3) Kultura společnosti je proměnlivá a hodnoty se v průběhu dějin mění. Studie ovšem ukazuje, že vnější projevy se měnit mohou, ale základní hodnoty společnosti jsou stále v poměrně dlouhém časovém úseku. Hofstede (2007) uvádí, že rozdíly mezi kulturami lze vystopovat i do doby před několika tisíci lety.

2.7.3 Význam rozdílů mezi národními kulturami pro manažery

Znalost rozdílů mezi národními kulturami má pro manažery globálních organizací značný význam. Vzhledem k národním, kulturním rozdílům, ty manažerské praktiky, které jsou efektivní v jedné zemi, mohou způsobovat určité potíže nebo selhávat v jiné zemi. Jak vyplývá z ukázaných rozdílů mezi národními kulturami, manažerské postupy a praktiky musejí být mnohdy „šity na míru“ onomu kulturnímu kontextu, v němž organizace operují. Přístupy efektivní v jedné zemi, nemusí fungovat spolehlivě v jiné, právě kvůli rozdílům v národní kultuře. Americký styl odměňování výkonu a uplatňování systému hodnocení, zdůrazňujícího výkon jednotlivců, nemusí být účinný například v Japonsku, kde je naopak zdůrazňován individuální výkon v zájmu dosažení skupinových cílů. Manažeři pracující s lidmi z jiných zemí, musejí být v zájmu zajištění efektivnosti provozu i rozvoje onoho systému, který řídí, nebo úspěšnosti projektu, který vedou, senzitivní vůči hodnotovým systémům a normám jednání těchto zemí a chovat se v souladu s nimi.

Organizace využívající manažery z různých kultur oceňují lépe než organizace s kulturně homogenními manažerskými týmy, rozdílnost národních kultur a uzpůsobují své manažerské systémy a chování těmto rozdílům. Jednou z nepochybných předností mnoha západních společností nad jejich japonskými konkurenty je vůle vybudovat mezinárodní tým vyšších manažerů. Japonské společnosti mají naopak sklon k tomu, aby v jejich nejvyšším vedení byli pouze japonští manažeři. Také jejich pojetí zahraničního podnikání je – v souladu s japonskou národní kulturou – důsledně užší v porovnání se západními manažery.

Práce v prostředí jiné národní kultury může vyvolat řady takových reakcí, jako je nejistota v tom, co dělat, neklidu, frustrace, radostného vzrušení, nepřiměřeného společenského chování, neschopnosti navázat kontakt s obchodním partnerem a uzavřít s ním obchodní transakci, pocit izolace, deprese. Všechny tyto projevy jsou reakcemi na prožívaný **kulturní šok**.

2.7.4 Kulturní šok

Kulturní šok je výraz, který zahrnuje, podle Hofstedeho (2007) pocity překvapení zaskočení a dezorientace, jimiž lidé procházejí, jestliže jsou součástí střetu kultur (nejčastěji příchod cizince do nového kulturního prostředí), nerozumí hodnotám, zvyklostem a morálním imperativům, jimiž se řídí chování lidí v této kultuře.

Kulturní šok zažívají v jisté fázi svého pobytu v zahraničí mnozí manažeři i jiní specialisté (*např. diplomaté, obchodníci, vědci, umělci, studenti, vojáci, členové pomocných sborů, aj.*), působící v odlišném kulturním a multikulturním prostředí, případně i jejich rodiny pobývající v zahraničí spolu s nimi. Nejsou-li na kulturní odlišnost dostatečně připraveni a nedostalo-li se jim patřičného poučení a výcviku, nemusejí si vědět rady s tím, jak úspěšně jednat, působit a podnikat v cizím prostředí. Chybí jim nejen zkušenost s tím, jak v kulturně jiném prostředí probíhají obchodní transakce a ostatní aktivity, na nichž se mají aktivně podílet, ale také s tím, jak je organizován praktický každodenní život, jak fungují místní obchody, školní systémy, doprava, jak probíhá společenský život, a co si počít při nepředvídaných nesnázích. Poznávání a osvojování si rozdílné kultury vyžaduje odhodlanost, čas, úsilí a využívání příležitostí. Kulturní šok a symptomy, které ho doprovázejí, mohou být tak závažné, že může dojít ke zrušení pobytu v cizině. Z tohoto důvodu většina mezinárodních organizací působících v cizině má zkušenosti s těmito problémy a vědí, jak minimalizovat kulturní šok. (Hofstede, 2007)

Možnosti omezení kulturního šoku

Pracovník by neměl být kulturním šokem překvapen, měl by se na něj dostatečně připravit, aby mu dokázal lépe čelit, protože kulturní šok se projevuje v každém případě, bez ohledu na zemi působnosti pracovníka. Může se jednat o zemi blízkou, sousední nebo velmi vzdálenou. Každá země má totiž vedle příbuzných rysů i svá kulturní specifika a tak je vhodné bezprostředně po příjezdu do zahraničního působiště vybudovat síť kontaktů s jinými kolegy, zejména místními občany nebo cizinci.

Kulturní šok bývá většinou doprovázen stresem, proto se doporučuje nepoddávat se stresu a snažit se s ním aktivně vyrovnávat. Špatné jsou tzv. *únikové strategie* v podobě konzumace alkoholu, prášků, užívání drog, přejídání se atp. V rámci prevence předcházení kulturního šoku je užitečné dozvědět se od kolegů působících v zahraničí s jakými situacemi, případně problémy je nutno počítat. Nastane-li situace, kdy budou přetrvávat příznaky kulturního šoku, i přes veškeré vynaložené úsilí, je vhodné využít profesionální pomoc. Kulturní šok má ovšem i své pozitivní stránky v podobě zkušeností, které umožní pracovníkovi snazší přizpůsobení v novém prostředí v budoucnu. (Mateiucuc, 2008)

2.8 Mobilita lidského kapitálu a nezaměstnanost

Vysoká mobilita pracovní síly patří k hlavním zdrojům efektivního fungování hospodářství. Neznamená to jen vyšší zaměstnanost, ale především to z dlouhodobého hlediska napomáhá efektivnějšímu přerozdělování pracovních sil, a to vede k vyššímu ekonomickému růstu. Nelze opomenout fakt, že existují výrazné překážky, bránící úspěšné realizaci

Nejprve je třeba poznamenat, že na mobilitu pracovních sil lze nahlížet minimálně dvěma rozdílnými způsoby, totiž jako na mobilitu mezioborovou a mobilitu geografickou. (Janičko, 2010)

Mezioborová mobilita

Mezioborová mobilita v sobě zahrnuje množinu faktorů, jakými jsou například flexibilita pracovně-právního zákonodárství, existence rekvalifikačních programů a distribuce funkčních znalostí v populaci. Existuje i poměrně výrazné množství problémů, které mezioborovou mobilitu určitým způsobem znesnadňují. Česká republika patří v tomto směru v rámci Evropské unie k poměrně vysoko postaveným zemím. Podle indexu EPI, který vydává OECD a jež v sobě zahrnuje poměrně mnoho relevantních komponentů posuzujících flexibilitu na pracovním trhu, se před Českou republikou nachází pouze Spojené království, Irsko, Dánsko a Maďarsko, srovnání všech indexů a zemí je v tabulce 11. 1., v příloze č. 1.

Mobilita geografická

Mobilita geografická je v souvislosti s Českou republikou nejčastěji skloňována, neboť ta je právě problematická. Příčiny, které ovlivňují tuto mobilitu, lze jen velmi obtížně změnit či odvrátit.

Prvním druhem příčin lze nazvat příčiny *sociálně (kulturně) podmíněné*, mezi něž lze zahrnout například problém odtržení od rodiny a od přátel nebo obecnou neochotu pracovat mimo místo bydliště či narození.

Druhým druhem příčin jsou pak příčiny *objektivní*, z nichž některé je možno změnit, jiné pak velmi těžko. Některé lze změnit ekonomicko-politickými opatřeními, jako například zkvalitnění dopravní infrastruktury, ovšem vysoké ceny pozemků, lokalizace, či charakter vlastnictví nemovitosti lze změnit podstatně hůř.

Prostor pro stěhování v rámci České republiky je výrazně omezen, a to je bohužel také důvod, proč se geografická mobilita nezvyšuje. V tomto ohledu na tom tedy Česká republika není příliš dobře. A to ani v porovnání s Evropskou unií, natožpak s USA (*je nutné poznamenat, že v USA jsou splněny téměř všechny podmínky pro vysokou geografickou mobilitu*). (Janičko, 2010)

Ačkoliv situace není pro mobilitu Českých pracovníků nejoptimálnější přesto, existuje proud legální emigrace z ČR, který v současné době směřuje především do Německa a Rakouska. Legální zaměstnání českých občanů v Německu a Rakousku, právě tak jako zaměstnání sezonních pracovníků z ČR v jiných státech, je uskutečňováno na základě bilaterálních dohod a má více forem:

- sezónní práce (v trvání tří měsíců v roce),
- smluvní práce
- zaměstnávání občanů za účelem zdokonalení jazykových a odborných znalostí
- pendlerství – zaměstnání s denními návraty domů.

2.9 Pracovněprávní vztahy v USA, EU a ČR

2.9.1 USA

Ve všech státech USA platí federální zákony, avšak každý stát má svá specifika, která jsou upravena místními zákony. Takže to, co platí v Texasu, nemusí být platné na

Aljašce atp. Stejně to je i u pracovněprávních vztahů. Každý stát je něčím specifický, a to z důvodů jiných geografických podmínek, historického vývoje, jiné národnostní struktury atd. Tato kapitola je zaměřena na pracovněprávní vztahy platné na Aljašce, které se týkají sezónních zaměstnanců, nebo na ty, které mohou být pro cizince výjimečné.

Nábor pracovníků

Podle federálního zákona nemusí zaměstnavatel najmout nejkvalifikovanějšího pracovníka. Rovněž nesmí pracovníka přijmout nebo odmítnout na základě osobní charakteristiky, která nesouvisí s prací, jakými mohou být například: *věk, rasa, pohlaví, víra, země původu, handicap*.

Nesmí se ptát uchazeče na otázky typu:

- *Jste ženatý/á? Plánujete se oženit/vdát?*
- *Máte děti? Plánujete mít děti?*
- *Kde jste se narodil?*
- *Jaká je vaše sexuální orientace?*
- *Byl jste někdy ve vězení?*

Předchozí zaměstnavatel má možnost poskytnout nedůvěrné informace o svých bývalých zaměstnancích, avšak musí to být pravda a nesmí zlomyslně poškozovat pracovníka. Zaměstnavatel, který poskytne nepravdivé informace, či znevažující, může být trestaný za pomluvu. Mnozí zaměstnavatelé se, tak často odmítají vyjádřit k minulosti zaměstnance.

Zaměstnání

„At will“

Ve většině států USA, nefunguje zaměstnání na základě pracovní smlouvy, ale na tzv. „*at will*“. Se zaměstnanci může být tak z jakéhokoliv důvodu ukončen pracovní poměr, není-li to nezákonné. Za nezákonné může být považováno: nelegální diskriminace nebo nelegální ukončení v rozporu s veřejným pořádkem. Pracuje-li zaměstnanec na základě pracovní smlouvy, platí, že smí být rozvázat pracovní poměr jen z důvodů uvedených v pracovní smlouvě.

Sexuální obtěžování

Zaměstnavatel může být zodpovědný za zaměstnance v případě sexuálního obtěžování, což může zahrnovat sexuální návrhy, chování nebo jiné fyzické nebo slovní činy sexuální povahy. Následující chování je obecně považováno za sexuální obtěžování:

- *Přímé sexuální chování jako sexuální návrhy nebo vyjádření.*
- *Quid pro quo, tedy dodatečná práce výměnou za sexuální chování.*
- *Nepřátelské sexuální pracovní prostředí.*

Zdraví a bezpečnost při práci

Federální a státní zákony vyžadují, aby většina zaměstnavatelů nabízela bezpečné zaměstnání, které nezpůsobí smrt nebo vážné fyzicky nepoškodí zaměstnance. Ve většině případů si může zaměstnanec anonymně stěžovat na nebezpečné pracovní prostředí a je chráněn proti zaměstnavateli v případě jeho odvety.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci má starosti **Státní bezpečnost a ochrany zdraví (OSHA)**. Toto oddělení poskytuje konzultační služby a školení pro veřejný a soukromý sektor a to jak pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Směrnice *AS 18.60.058* vydaná pracovní úřadem, ***Alaska Department of Labor & Workforce Development***. Vymezuje požadavky a povinnosti pro zaměstnance, zaměstnavatele a stížnosti. Tato směrnice je v originálním znění uvedena v příloze č. 2.

Zranění na pracovišti

Zákon pro náhradu škod zaměstnance je navržen tak, aby kompenzace zaměstnance, který byl zraněn, či usmrčen v práci, byla podle pevného měnového systému, tak aby se zamezilo soudním sporům.

Akt o pracovním vyrovnání je platný aljašský zákon, který se týká většiny aljašských zaměstnanců a zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají jednoho nebo více zaměstnanců, musí mít pro tyto náhrady pojištění u licencované pojišťovny. Zaměstnavatel nemůže vyžadovat zaplacení jakékoli částky pojistného od svých zaměstnanců. Pokud zaměstnavatel nemá pojištění na odškodnění, mohou to zaměstnanci hlásit u oddělení mající tato odškodnění na starosti. Při zranění má zaměstnanec nárok na **80 %** svého hrubého týdenního výdělku.

Pracovní podmínky

Pracovní doba

Pro pracovníky pracující na Aljašce neexistuje žádné omezení, co se týká délky pracovní doby. Existují ovšem některá omezení nebo výjimky, které se týkají především výše mzdy, pracovních přestávek, odvodů ze mzdy aj. Délka týdenní pracovní doby běžně překračuje 40 hodin, v průběhu rybářské sezóny je běžná průměrná délka týdenní pracovní doby 85 hodin.

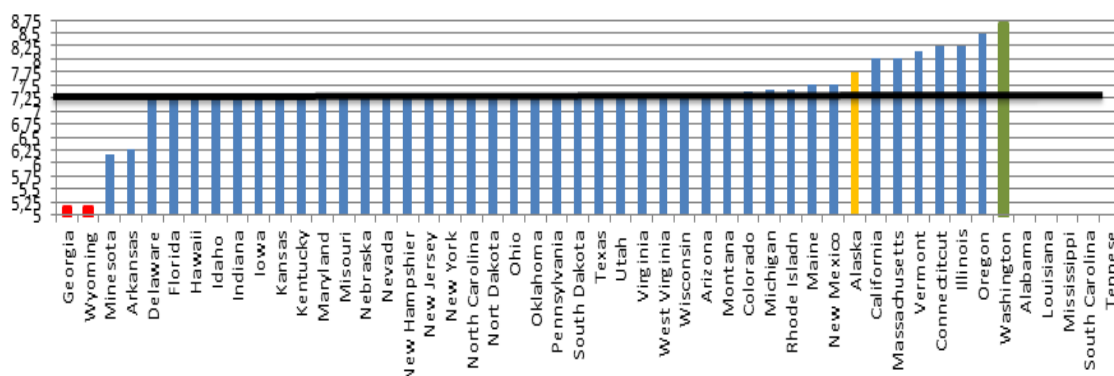
Obědové a jiné přestávky

Podle aljašských zákonů musí zaměstnavatel poskytnout, alespoň 30 minutovou přestávku zaměstnancům ve věku od 14 do 17 let, pracují-li více než 5 hodin v kuse. Přestávka může být až po první hodině a půl práce a musí být před poslední hodinou práce. Aljašský zaměstnavatel nemá povinnost poskytovat zaměstnancům starších 18 let přestávku, nicméně poskytne-li svým zaměstnancům přestávky, které jsou kratší než 20 minut, má povinnost je proplácet. Avšak jsou-li to přestávky na jídlo a jsou-li delší než 20 minut, tak dobu strávenou odpočinkem zaměstnavatel nemusí proplácet.

Minimální mzda, přesčasové příplatky a odvody ze mzdy

Ve Spojených státech Amerických je ustanovena federální minimální hodinová mzda 7,25 \$, avšak výše minimální mzdy je v kompetenci každého státu. V grafu 2.1 a v tabulkách 11.1 a 11.2 v příloze 3, je zobrazena minimální mzda jednotlivých států a další hodnoty deskriptivní statistiky. Jak je vidět, Aljaška se svou minimální mzdou ve výši 7,75 \$ patří ke státům s nejvyšší minimální mzdou. Je jediným státem, který má pro přesčasový tarif ustanovený limit. Zaměstnavatel, který zaměstnává více, než 4 pracovníky, musí zaplatit 1,5 krát více než je pracovníkova hodinová mzda pro normální pracovní dobu, což při minimální hodinové mzdě odpovídá hodnotě 10,88 \$. Přesčasová doba nastává, odpracuje-li pracovník více než 40 hodin v pracovním týdnu nebo 8 hodin v pracovním dnu. Výplatu může zaměstnavatel vyplácet jednou nebo dvakrát za měsíc. Výplata může mít podobu šeku nebo být zaslána na účet.

Výše minimální mzdy ve státech USA



Graf 2.1. Výše minimální mzdy ve státech USA

Sezonní zaměstnanci, kteří mají status nerezident, jsou vyjmuti ze sociální politiky státu tzv. *Social security*. Nejsou jim ze mzdy ani odečítány zálohy na zdravotní pojištění tzv. *Medicare*, avšak vztahuje se na ně daňové břemeno. V USA existují tři typy daní, které jsou pracovníkovy ze mzdy odečítány: **federální, státní a místní daň**. Daň státní je vyplácena členskému státu USA, daň místní je vyplácena místní samosprávě. Výše a existence těchto daní je zcela v kompetenci každého státu, případně místního úřadu, hodnota se standardně pohybuje od 0 – 3 % a nelze žádat o daňovou refundaci. Federální daň, má podobu záloh a je pro všechny státy stejná, v USA existuje šesti pásmová progresivní daň, tabulka s těmito pásmy je v příloze č. 4. Po skončení roku má zaměstnanec povinnost podat daňové přiznání, v případě, kdy se jedná o nerezidenta, který si vydělal u všech zaměstnanců méně než 10 000 \$ za rok je mu federální daň vrácena v plné výši. Byl-li jeho celkový příjem vyšší než 10 000 \$; jsou mu refundovány zálohy na federální daň vypočítané z částky 10 000 \$ v plné výši a ze záloh vypočítaných z částky přesahující tento limit jen v poměrné výši.

2.9.2 Evropská Unie

V Evropské Unii neexistuje volný pohyb pracovní síly pro všechny občany všech států unie. Nicméně je možné, aby obyvatel České republiky mohl vykonávat sezónní práci jako například v zemědělství, lesnictví nebo turismu, avšak existují omezení a povinnosti pro pracovníky. V každém unijním státě jsou v podstatě tato pravidla podobná, i když některé státy mají svá specifika. Ve všech zemích se musí pracovník zaregistrovat na finančním úřadě nebo jiném, který to má v kompetenci a musí si nechat přidělit číslo sociálního zabezpečení. V některých státech si to musí vyřídit osobně v jiných, jako například v Dánsku lze tuto žádost podat online.

Toto osobní číslo si musí pracovník vyřídít většinou do 3 týdnů po příjezdu do země, chce-li v ní pracovat. Povolení vykonávat sezónní práci je opět různá. V některých státech to je 90 dní v jiných 120 dní, nikde není doba práce povolena na více než 180 dní. Přesáhne-li pracovník dobu ustanovenou v zákoně daného státu, musí se zaregistrovat na imigračním úřadě. Od unijního standardu se odlišuje Rakousko, kde je povolení pro sezónní práce uděleno po dobu 6 měsíců, avšak je možné tuto dobu prodloužit na 9 měsíců. O tom rozhoduje zaměstnavatel, ne úřad práce. Rovněž zde existuje limit pro studenty, který činí 341,16 Euro měsíčně. Nepřekročí-li student tento limit, nemusí přispívat do systému zdravotního a sociálního pojištění. Jinak ve všech státech ve kterých obyvatel ČR vykonává sezónní práci, musí přispívat do systému zdravotního a sociálního pojištění, a tím se může prokázat ve svém státě v době žádosti o starobní důchod. Kromě plateb do systému zdravotního a sociálního pojištění platí pracovník rovněž daně z příjmu fyzických osob. Po skončení roku musí podat daňové přiznání, kdy je velká část daní refundována. (Eures, 2011)

2.9.3 Česká republika

Základním předpisem, který vymezuje pracovně-právní vztahy je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění zákona č. 585/2006 Sb., který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a mimo jiné definuje *pracovní dobu, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny* atp. Další důležité předpisy jsou zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání a zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.

Od 1. ledna 2011 nabyl účinnosti zákon č. 347/2010 Sb., který změnil zákoník práce. Některé změny se týkaly i pracovníků, kteří pracují jako sezónní. Sezónní zaměstnanci jsou nejčastěji nabíráni na dohodu o provedení práce (§75 ZP). Obsah této dohody ponechává smluvní volnost zaměstnavateli a zaměstnanci, dohoda musí být od ledna 2011 uzavřena písemně. Podmínkou je, aby doba vykonávané práce nepřesáhla více než 150 hodin za rok. Rozhodující je hledisko kvantitativní určené počtem odpracovaných hodin, nikoliv však kvalitativním vymezením charakterem práce. Zaměstnavatele může se zaměstnancem sjednat i několik dohod o provedení práce v jednom kalendářním roce, celková odpracovaná doba však nesmí přesáhnout

150 hodin. Smlouvu lze podle této novelizace uzavřít i na déletrvající pracovní výkon, například na jeden rok, ale opět počet odpracovaných hodin nesmí přesáhnout 150.

Zaměstnanec ani zaměstnavatel nemají povinnost platit příspěvky na zdravotní ani na sociální pojištění, nezáleží ani na výši odměny za provedenou práci. Zdanění odměny se řídí tím, zda zaměstnanec podepíše Prohlášení poplatníka k dani o výši výdělku. Je-li odměna nižší než 5 000 Kč za měsíc a nepodepíše-li prohlášení, je mu sražena 15 % srážková daň. V opačném případě, když nepodepíše, musí odvádět zálohy na daně z příjmu. V tomto případě může uplatnit slevy na dani, které většinou způsobí, že výsledná daň je nulová. Je-li odměna vyšší než 5 000 Kč měsíčně odvádí zaměstnavatel zálohu na daň z příjmu.

Zaměstnanec může být najat nejen na základě dohody o provedení práce, ale i na základě pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti. Dohoda o pracovní činnosti je druhým nejběžnějším způsobem zaměstnávání sezonních zaměstnanců. Dohoda o pracovní činnosti může být uzavřena na práci jejíž rozsah nepřekračuje v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Musí mít písemnou podobu. V případě, že je odměna nižší než 1 999 Kč odpadá povinnost platit zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Přesáhne-li měsíční odměna tento limit má zaměstnanec i zaměstnavatel povinnost platit zálohy.

Pracovní zákoník tedy vymezuje pojmy jako pracovní doba, doba odpočinku, směnu, dvousměnný pracovní režim, nepřetržitý pracovní režim, noční práce (§78), v tom se zásadně odlišuje od pracovních zákonů v USA. Pracovní doba je stanovena podle zákoníku práce (§83) na 40 hodin týdně. Zaměstnavatel musí poskytnout zaměstnanci po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Přestávka může být rozdělena na několik částí v trvání nejméně 15 minut a nesmí být poskytnuta na začátku a konci pracovní doby. Přestávky se nezapočítávají do pracovní doby.

Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví. Náklady spojené se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci hradí zaměstnavatel.

Srovnáním legislativy týkající se pracovních vztahů v ČR platnou legislativou na Aljašce je patrné, že v České republice existuje více zákazů, omezení a existuje zde

i větší ochrana mladistvých. Pracovní zákony v USA jsou přesto přísnější a konkrétnější, zejména v otázce pracovní diskriminace a sexuálního obtěžování.

3 Charakteristika podniku

Tato kapitola je zaměřena na podnik, který byl vybrán pro diplomovou práci. Součástí této kapitoly je kromě charakteristiky zvoleného podniku i stručná charakteristika rybiho průmyslu. Převážná část této kapitoly je zaměřena na zaměstnance, jejich stav v roce 2010, vývoj za posledních 11 let a na změnu jejich struktury podle různých kritérií. Informace týkající se zaměstnanců jsem získal z evidence pracovníků a jiných podnikových databází. Některé názvy jsou ponechány v originále, protože jejich překlad je mnohdy nemožný nebo by mohl být zavádějící, jako například názvy oddělení, místní názvy atd.

3.1 Vývoj podniku

Společnost Copper river seafoods vznikla fúzí společností *Copper River Catch*, *Copper River Fine Seafoods*, *Copper River Wild*, majitelů Phillipa Fillinghama, Williama Baileyho a Scotta Blakea v roce 1996. Tito tři rybáři měli dvě věci společné, vášeň pro chytání pacifických lososů a víru v jejich obrovský potenciál. Jejich ambice, pilná práce a více než 25 letá zkušenost s rybami se jim vyplatila. *Copper River Seafoods* se stala příkladem pro výkup, zpracování a prodej luxusních mořských plodů. Společnost se dlouhou dobu potácela s velkou neznalostí rybiho průmyslu, vysokou cenou vykupovaných ryb, slabým managementem, což se podepsalo na neschopnosti vyhovět očekávání zákazníků. Svůj úspěch nakonec postavili na lososech z *Copper river*, které mj. obsahují velké procento rybiho tuku, což se později ukázalo jako krok správným směrem.

V období fúze měla společnost dvě rybárny. Jednu v městečku *Cordova* druhou v *Anchorage*. Od doby té doby se CRS zvětšila o další rybárnu v osadě *Togiak* a v současné době se jedná o další rybárnu ve městě *Dutch Harbor*. Společnost se začala nejen rozrůstat, ale začala se zaměřovat na více produktů, například na tresky, halibuty, rockfish aj. Začala zvyšovat kvalitu svých služeb, produktů a začala se více zajímat o potřeby svých zákazníků. Nezapomínala ani své dodavatele, rybáře, a začala rozšiřovat a zkvalitňovat svou síť rybářů na Aljašce. Veškerá produkce a prodej je spjata s heslem: „*Nejde o to být největší ryba, ale o tom být ta nejlepší.*“

Vize, poslání a cíle podniku

Poslání a vize v Copper River Seafoods splývají a vychází z jejího podnikové motto „*Taste the wild...taste the difference*“. Jde ji o to nabízet živočichy volně žijící v čistých vodách Aljašky, živočichy, s kterými je zacházeno s péčí od chvíle, kdy jsou vytaženy z vody do doby, kdy jsou prodány zákazníkovi, což je velkou výhodou oproti prodeji Atlantických lososů pěstovaných na farmách.

Cílem CRS je především dlouhodobý růst, udržení se na trhu, podpora místních rybářů, vytváření lepších podmínek pro rybaření a důraz na správné zacházení s rybami, tak aby maso nebylo znehodnocováno, způsoby znehodnocení rybího masa jsou v příloze č. 5.

3.2 Organizační struktura podniku

Společnost se nezabývá rybolovem, pouze zpracováním a prodejem upravených ryb, čerstvé ryby vykupuje od rybářů. Lososi se zpracovávají různě, zaleží především na požadavcích zákazníka, z těchto důvodů existuje v rybárně několik oddělení, které jsou vzájemně propojeny a jsou schopny splnit jakékoliv přání zákazníka. Každé oddělení má svého vedoucího, ti jsou v hierarchické struktuře pod manažerem produkce, který má zodpovědnost za celou produkci v rybárně.

Zpracování lososa má svá striktní pravidla. Rybu je nejprve nutné zbavit hlavy, vnitřností a jiker, tyto činnosti probíhají v oddělení *FISH HOUSE*. Jikry se dále zpracovávají na kaviár v oddělení *IKURA*. Poté je důležité rybu vyčistit a rozdělit podle druhu a kvality. Takto již připravené ryby se buď dále zpracovávají na filety, nebo mrazí přímo v Cordově, anebo se posílají sesterským rybárnám, příp. rovnou zákazníkovi. Balení a expedici ryb má na starosti oddělení *CASE UP*. V Cordově je celkem 11 oddělení. Pro sezonní zaměstnance jsou určeny hlavně: *FISH HOUSE*/*FILLET HOUSE*, *IKURA* a *CASE UP*. Zaměstnanci jsou rozdělováni na základě předchozích zkušeností v rybárně, svých schopností a dovedností. U některých nových zaměstnanců se většinou postupuje metodou pokus/omyl, kdy se zkoušejí schopnosti a zručnost pracovníka. Platí zde nepsané pravidlo, že „lepší“ pozice jsou zaplněna pracovníky z předcházejících sezón nebo těmi, kteří dorazí do rybárny dříve na začátku sezóny.

Množství pracovníků v jednotlivých odděleních je uvedeno v další podkapitole diplomové práce. Teď tedy k jednotlivým oddělením konkrétněji.

Office

V tomto oddělení je především vedení, které se skládá ze dvou majitelů, manažera produkce, dále zde jsou pracovníci, kteří mají na starost logistiku, účetnictví a pokladni, která vyplácí peníze rybářům a mzdy pracovníkům. Toto oddělení je složeno z pracovníků, kteří jsou zaměstnáni celoročně.

Dock

Dock patří k jednomu z nejnáročnějších pracovišť v rybárně. Je to venkovní pracoviště, ve kterém probíhá přejímka ryb, prodej ledu, zásobování rybářů potravinami atp. Na vrcholu sezóny je zde jeden z trojice pracovníků 24 h. Na *Docku* pracují místní zaměstnanci, hlavně kvůli lepší komunikaci s rybáři a větším zkušenostem. V době, kdy je v sezóně hodně práce, vypomáhá zde jeden student, který má na starost vedlejší pomocné práce.

Fish house

FISH HOUSE je oddělení, kde probíhají všechny procesy spojené se zpracováním ryb. Pracuje zde nejvíce pracovníků ze všech oddělení a je jakýmsi srdcem celé rybárny. Prostředí je vlhké, chladné a hlučné. Je složeno z několika na sebe navazujících úseků: *FRONT LINE*, *BLOOD LINE*, *SLIME*, *GRADERS* a *RACKING*, pracovníci v těchto úsecích jsou rozděleny do týmů. Je zde i detašované pracoviště *IKURY* tzv. *EGG TABLE*, kde probíhá první třídění jiker. V oddělení *FISH HOUSE* pracují převážně zahraniční studenti.

Ikura

Ikura je název lososího kaviáru, kdy jsou jednotlivé kuličky od sebe odděleny a namáčeny ve slaném nálevu. Toto oddělení má nejpřísnější hygienické podmínky, a to jak pro samotný výrobní proces, tak i pro zaměstnance. Ti musí nosit speciální oblečení a mimo obecně povinné ochranné pomůcky například i roušku a vypadá to tu spíše jako v laboratoři. *Ikura* je nejvýnosnější produkt, který se v rybárně vyrábí. V tomto oddělení pracují pouze zahraniční studenti.

Case Up

Case Up neboli expedice, pracuje v závislosti na způsobu úpravy ryb v ostatních odděleních, protože zde probíhá balení a nakládání kamionů určených k expedici z továrny. Chod tohoto oddělení je nejen závislý na ostatních odděleních, ale i na mrazicích systémech a fázi sezóny. V tom pracovišti je omezený přístup pro ostatní pracovníky. Mohou zde pracovat pouze zmocnění pracovníci, neboť zde platí přísné podmínky pro dopravu, které vymezuje *Zákon o dopravě*. Každý pracovník, který zde pracuje, musí prokázat své znalosti testem sestaveným TSA. V oddělení pracují hlavně zahraničními studenty.

Smoke House

V tomto oddělení se rovněž zpracovávají ryby, ale už ne velkým množstvím. Ryby se zde hlavně udí, konzervují a přijímají se zde i objednávky od sportovních rybářů na zpracování jejich vlastních ryb pro osobní potřebu.

Sujiko

Sujiko je japonský a celosvětově známý výraz pro speciálně zpracovaný kaviár, kdy jsou jikry upravovány v celém kokonu. Výroba Sujika je prováděna pouze Japonci a výrobky jsou určeny pro export a nejsou kromě Japonska nikde prodejné.

Fillet house

FILLET HOUSE je oddělení, kde probíhá vedlejší výroba, dochází zde k výrobě filet. Z důvodu nedostatečných výrobních faktorů, toto oddělení nefunguje neustále. Pro chod je důležité mít dostatek předem připravených ryb a dostatek pracovníků. Probíhá-li výroba v oddělení *FISH HOUSE*, tak z pravidla neprobíhá výroba filet. Pracují zde pracovníci z *FISH HOUSU*. Nicméně dojde-li k situaci, že nejsou ryby ke zpracování a je dostatek ryb pro výrobu filet, tak zde probíhá, jako v jediném oddělení výroba 24h denně a pracuje se na 2 směny. V oddělení pracují hlavně studenti a někdy dochází k situaci, že je směna složena pouze ze studentů.

Engineers

ENGINEERS neboli údržbáři mají v průběhu sezóny na starost především kompresory, které pohánějí amoniakové a tlakové pumpy, které jsou součástí mrazicích systému. Zároveň se starají o všechny stroje a celou správu zařízení. V tomto oddělení pracují pouze Američané.

Laundry

Další z oddělení, kde neprobíhá výroba, prádelna, má především na starosti údržbu pracovních pomůcek. Stará se o to, aby byly řádně vyčištěny a v dostatečném počtu nachystány pro pracovníky. Z dalších úkolů, které plní, je péče o zaměstnance po pracovní době. Stará se o odpočinkový pokoj, praní oblečení a v neposlední řadě o úklid ubytovny. Je pravidlem, že zde pracuje jedna nebo dvě studentky, které mají zkušenosti z rybárny z předešlé sezóny.

Cook House

COOK HOUSE je další z oddělení, které má obslužnou funkci. Každý zaměstnanec má nárok na tři jídla denně a podnik tuto službu zajišťuje vlastní kuchyní. Pracovníci tohoto oddělení připravují snídani, oběd a večeři po dobu celé sezóny. Jsou to zaměstnanci, kteří se pravidelně vracejí a mají zkušenosti s objednáváním a vařením jídel. Avšak v období vrcholu sezóny zde vypomáhají 1 – 2 studenti podle potřeby.

3.3 Zaměstnanci

Společnost CRS je závislá hlavně na sezónních zaměstnancích, protože hlavní část výroby probíhá souběžně s lososí sezónou. Po skončení lososí sezóny v říjnu do začátku další sezóny v květnu, je zaměstnáno v Cordově kolem 10 lidí, kteří 2 – 3 x do týdne zpracovávají halibuty, tresky, rejnoky aj. Tito zaměstnanci jsou místní obyvatelé Cordovy, kteří pracují i po dobu lososí sezóny. V době hlavní sezóny je zapotřebí podstatně více pracovníků, v roce 2010 zde bylo zaměstnáno 138 pracovníků, z toho 93 pracovníků z Evropy. Pracovníci z Evropy jsou studenti vysokých škol z České republiky, Slovenska a Ukrajiny. Délka pracovního poměru studentů je závislá na konci a na začátku akademického roku. Největší část studentů z Ukrajiny přijíždí v květnu a odjíždí na konci srpna, oproti tomu studenti z ČR a SR přijíždějí hlavně v červnu a odjíždějí v polovině září.

Nábor zaměstnanců

Zaměstnanci by se dali v průběhu sezóny rozdělit do tří skupin. *První skupinu* tvoří pracovníci, kteří zde pracují v průběhu celého roku. *Druhá skupina* jsou zaměstnanci, kteří zde pracují sezónně, ale nejsou dopředu domluvení se zaměstnavatelem. Tuto skupinu tvoří většinou obyvatelé USA. *Třetí a nejpočetnější skupina* je složena především z vysokoškolských studentů z Evropy, ti všichni mají práci domluvenou

a předem zajištěnou. Nabírání studentů provádí zástupce *Copper River Seafoods*. Každý uchazeč se s tímto zástupcem musí sejít a podepsat pracovní smlouvu nutnou pro vyřízení pracovního povolení. Vyřízení všech potřebných dokumentů k získání legální práce v USA probíhá pomocí komerční agentury (např. *STUDENT AGENCY*), všechny poplatky spojené s vyřízením víz a náklady na dopravu do Cordovy si hradí zaměstnanec sám. Při nabírání zaměstnanců je důležité brát v úvahu i možnost, že nasmlouvaní zaměstnanci nepřijedou, a to buď z osobních důvodů, nebo z důvodu neobdržení pracovního povolení. Pravidelně se stává, že nedorazí 1 – 3 pracovníci, ale například v roce 2010 nastala výjimečná situace, kdy nedorazilo pracovníků 16, tito zaměstnanci nedostali ve své zemi pracovní povolení. Při nabírání zaměstnanců je nutné uvažovat i o možném rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem, odchodu zaměstnance na základě buď nevhodné pracovní morálky nebo nezvládnutí pracovních povinností, v roce 2010 odešli tři zaměstnanci. Předjetí těchto situací se řeší, tak že je domluveno v průměru o 10 pracovníků více. V případě velkého nedostatku pracovníků, který by měl vliv na průběh produkce, je možnost přesunout pracovníků v rámci CRS z některé ze sesterských rybářen. Poptávka po pracovnících se odvíjí od množství práce v jednotlivých fázích sezóny a vytížení jednotlivých rybářen.

Povinnosti zaměstnance

Každý zaměstnanec, který dorazí do rybárny, musí před začátkem práce, podepsat pracovní smlouvu, projít školením bezpečnosti a zdraví při práci a musí být seznámen s platnými pravidly ubytovny, využívá-li této podnikové služby. Před začátkem práce se musí každý pracovník zúčastnit pohovoru s produkčním manažerem, kde je s ním prodiskutována jeho budoucí pracovní pozice, projde kulturním, hygienickým a zdravotním školením a je vybaven některými pracovními nástroji příp. jiným vybavením. Zaměstnanec si musí zajistit před začátkem práce ochranné pomůcky, které si hradí sám. Zaměstnavatel motivuje pracovníky k dřívějšímu příjezdu tím, že dorazí-li do konce května má ochranné pomůcky zdarma. Pracovník při práci potřebuje hlavně voděodolné boty a oblečení. Průměrná cena těchto pomůcek je 150 \$, výbavu si zaměstnanec může koupit sám nebo mu je poskytnuta v oddělení *LAUNDRY* a částka je mu stržena z výplaty. Rybí průmysl je součástí potravinářského průmyslu a je nutné v průběhu zpracovávání ryb dodržovat striktní hygienická pravidla. Zaměstnanci jsou povinni být čistě oblečení, mít na sobě voděodolný komplet, oblečené speciální pogumované rukávničky a rukavice a v případě, je-li to vyžadováno

charakterem práce, mít ochranné brýle, síťku na vlasy a vousy. Dodržování těchto pravidel je kontrolováno manažery, ale i inspekcemi z hygienického inspektorátu.

Pracovní týmy

V rybárně je celkem 11 oddělení. Tato oddělení je možné rozdělit podle jejich funkce na výrobní a obslužné, některé z nich jsou na sobě závislé jiné nikoliv. Některá velké oddělení (*FISH HOUSE*, *IKURA*, *FILLET HOUSE*) jsou rozděleny na úseky a týmy, ty zodpovídají za odvedenou práci v rámci svých kompetencí. Některé týmy pracují pouze po dobu zpracování ryb, jiné jako například *RACKING* jsou závislé na zpracovaných rybách a na mrazicích systémech. To znamená, že členové tohoto týmu musí svou pracovní dobu začít dříve nebo později a jejich práce není souběžná s pracovní dobou oddělení *FISH HOUSE*, ačkoliv jsou jeho součástí. Zcela specifickým je tým mající na starost úklid. Tento tým je tvořen vybranými pracovníky z celého oddělení a má na za úkol úklid a dezinfekci výrobní haly, která je nutná během každé velké přestávky a především po skončení produkce.

Hmotné odměny

Každý zaměstnanec, který pracuje v rybárně první sezónu, začíná s hodinovou mzdou na úrovni 7,75 \$, tedy na minimální mzdě. Do nedávné doby, kdy hladina minimální mzdy byla na úrovni 7,15 \$, motivoval zaměstnavatel pracovníky k začátku na startu sezóny hodinovou mzdou o 0,15 \$ vyšší. Avšak tento stimul se ukázal jako dlouhodobě neefektivní.

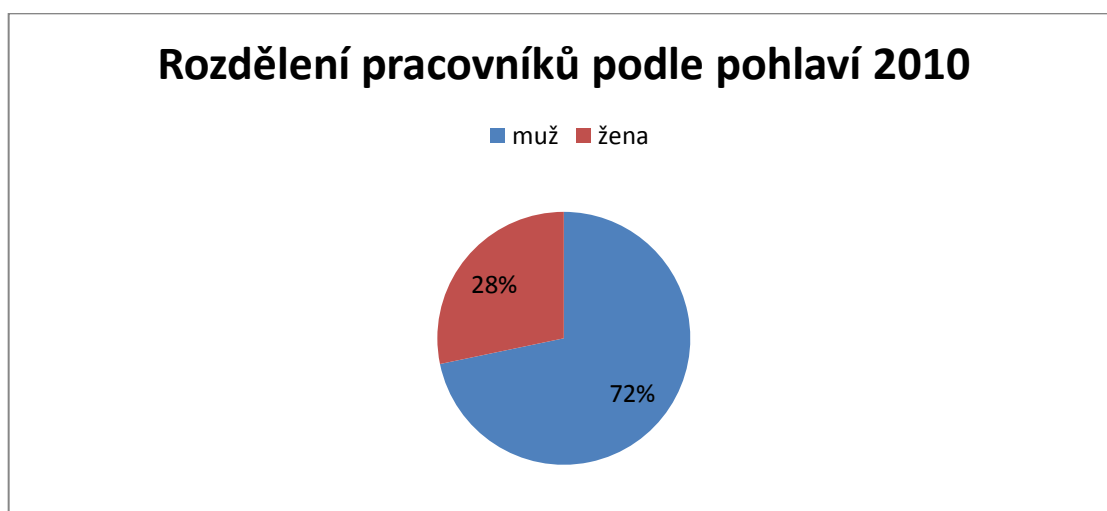
Některým zaměstnancům je podle jejich výkonnosti a pracovitosti v průběhu sezóny hodinová mzda zvyšována až o 0,5 \$. Zaměstnanci jsou dále motivováni sezónním bonusem, který zaměstnanec může obdržet na poslední výplatní pásce. Jestliže se zaměstnanec v následující sezóně vrátí zpět, je mu ke mzdě, kterou měl v minulé sezóně, připočítáno 0,25 \$. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům za úplatu tři jídla denně, poskytuje jim ubytování a nabízí možnost praní oblečení, poplatky s tím spojené jsou zaměstnancům strženy z výplaty. Ceny jsou zaměstnavatelem z části dotovány.

Pracovní podmínky

Začátek a délka pracovní doby jsou různé a jsou závislé na různých faktorech, např. stavu hladiny moře, množství a na frekvenci dovezených ryb, typu výroby, množství pracovníků atp. V sezóně 2010 byla průměrná délka pracovní doby 12,3 hod denně. Na začátku sezóny se pracuje převážně v noci, jakmile se změní doba přílivů a frekvence se zrychlí, začíná se pracovat přes den a pracovní doba se ustálí. Konec pracovní doby je pro členy týmů různý a je závislý na zpracování „poslední ryby“. Z výrobních důvodů se začíná ve 4:30. V průběhu pracovní doby jsou dvě 15 minutové přestávky a to v 10:00 a v 15:30, tyto přestávky jsou součástí pracovní doby a jsou placené. Probíhá-li produkce celý den, jsou součástí pracovní doby i tři hodinové pauzy, na snídani v 7:00, na oběd v 12:00 a večeri v 18:00, tyto přestávky již nejsou propláceny. Konec pracovní doby na vrcholu sezóny se pohybuje od 21:00 do 23:00 pro hlavní výrobu. Další týmy, které jsou závislé na zpracovaných rybách, jako například *RACKING* a *CLEAN UP*, končí 1 – 3 hodiny po skončení. Každý zaměstnanec má čipovou kartu, kterou zaznamená svůj příchod a odchod do práce a pomocí zařízení zvolí oddělení ve kterém pracuje.

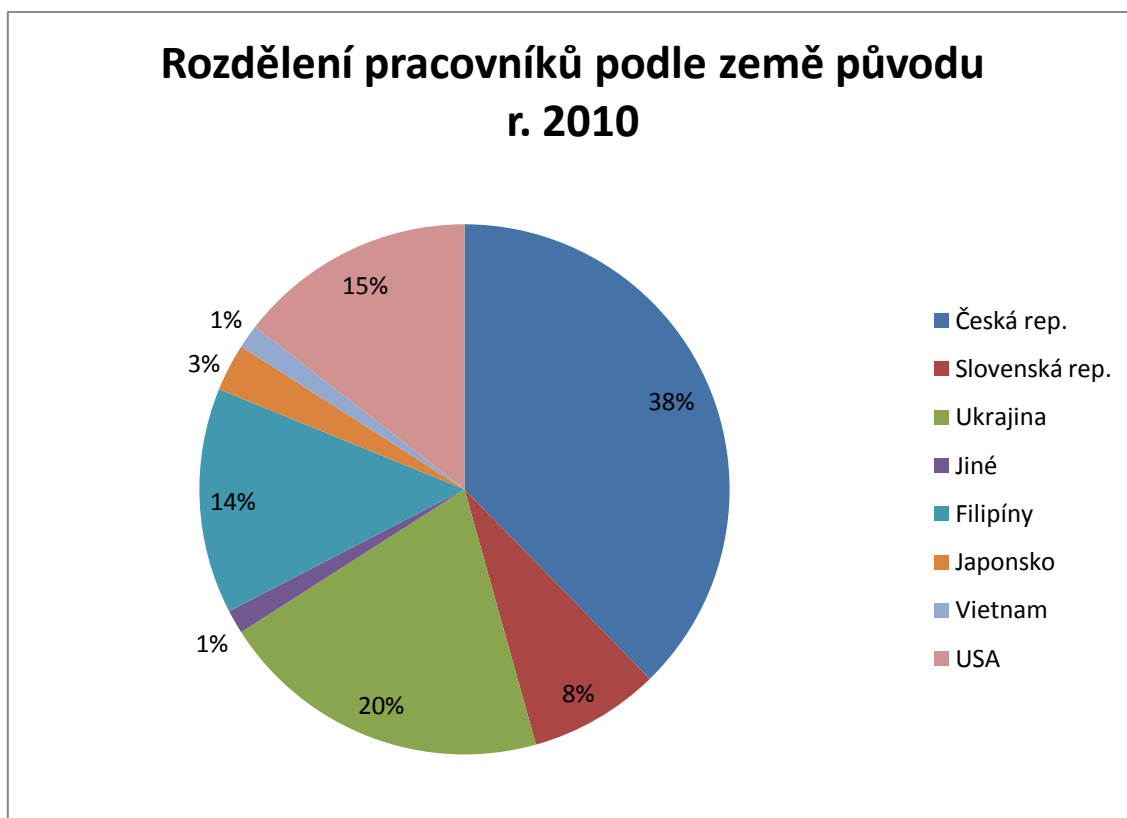
3.4 Struktura zaměstnanců

V sezóně 2010 bylo zaměstnáno 138 zaměstnanců, 99 mužů a 39 žen, viz graf 3.1. Poměr mužů a žen je v posledních 5 letech stejný a pohybuje se kolem 70 % na 30 %.



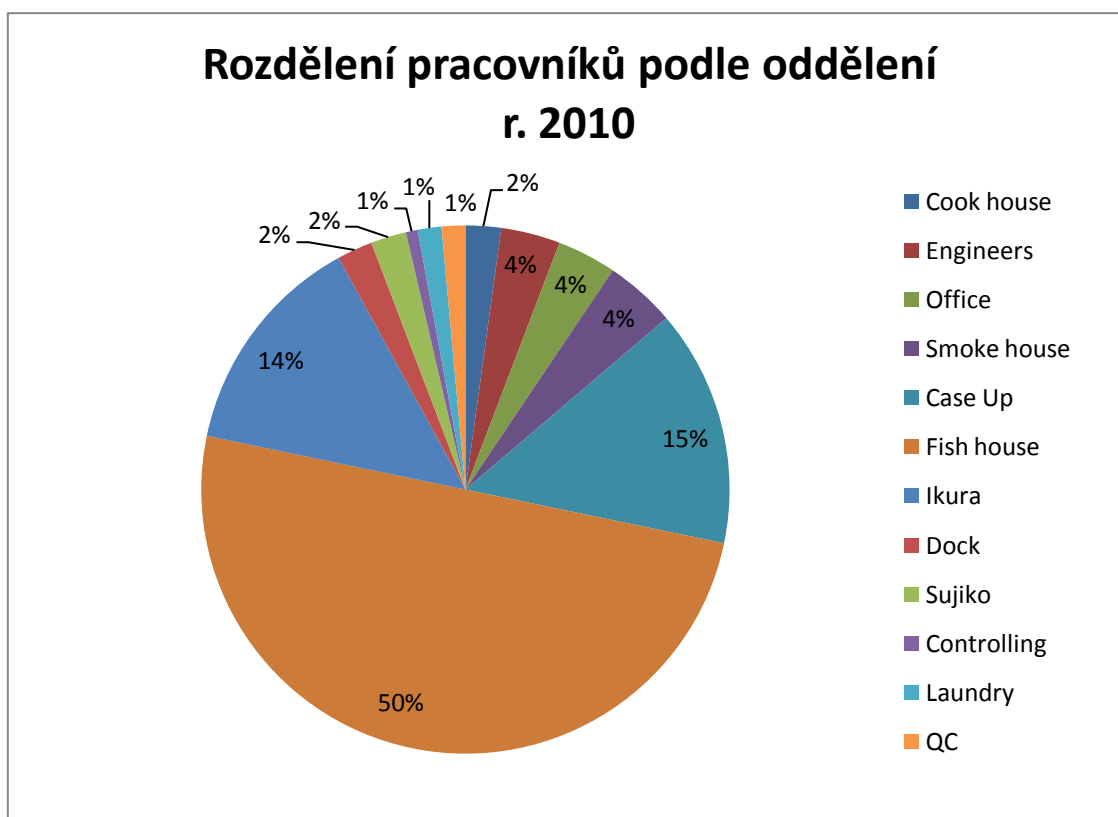
Graf 3. 1. Rozdělení pracovníků podle pohlaví r. 2010

V grafu 3.2 je znázorněná struktura zaměstnanců podle národnosti v roce 2010. Vlivem rostoucího množství pracovníků z Evropy bylo zaměstnáno v poslední sezóně 67 % pracovníků z Evropy. Tedy 38 % z České republiky, 20 % z Ukrajiny, 8 % ze Slovenska a 1 % byli zaměstnanci z jiného evropského státu. Občané Spojených států Amerických tvořili 15 % celkového počtu, zbylých 18 % byli Asiaté převážně Filipínci.



Graf 3. 2 Rozdělení pracovníků podle země původu r. 2010

Největším oddělením podle počtu zaměstnanců byl *FISH HOUSE*, kde bylo zaměstnáno 69 pracovníků, v oddělení *CASE UP* pracovalo 20 pracovníků a v oddělení *IKURA* 19 pracovníků. V ostatních odděleních pracovali v průměru 3 zaměstnanci, procentuální rozložení jednotlivých oddělení je znázorněno v koláčovém grafu 3.3.



Graf 3. 3. Rozdělení pracovníků podle oddělení r. 2010

3.5 Produkce

Rybárna v Cordově je největší v celé síti rybáren CRS a to co do velikosti výrobních prostorů, i do množství zaměstnaných pracovníků. Tato rybárna se zabývá zpracováním lososovitých a bílých ryb, výrobou filet, mražením, uzením ryb, výrobou *Ikury* a *Sujika*. Lososí sezóna začíná v půli května a končí na konci září. Bílé ryby se zpracovávají v průběhu celého roku, avšak hlavní sezóna je od října do května. Jednotlivé tahy lososů a omezení chytání bílých ryb v jednotlivých oblastech je zobrazeno v příloze č. 6.

Rybárna v Cordově zpracovává pět druhů lososa:

- **King** (Chinook) *Oncorhynchus tshawytscha*,
- **Sockeye** (Reds) *Oncorhynchus nerka*,
- **Silver** (Coho) *Oncorhynchus kisutch*,
- **Chum** (Keta) *Oncorhynchus keta*,
- **Pink** (Humphries) *Oncorhynchus gorbuscha*

a další bílé ryby, například halibuty, rejnoky, včetně velké škály tresek.

Protože se pracuje s čerstvým masem, je nutné, aby zpracování proběhlo co nejrychleji. Pracovní doba není nijak omezená a končí se, až se zpracují všechny ryby, které byly od rybářů vykoupeny. Produkční plán na každý den vytváří majitel po konzultaci s vedením sesterské rybárny v Anchorage, kde se vyrábí hlavně filety a je závislá na dovozu ryb z ostatních rybáren. Do rybárny v Cordově se dovážejí ryby určené ke zpracování, chycené výhradně v oblastech delty Copper river a v Prince William Sound, filetuji se tak převážně místní ryby. V období nedostatku ryb nebo nadcházejícím několika denním prázdném místě jsou ryby H&G dováženy z oblastí jako Togiak, Kenai, Kodiak a jsou následně zpracovány ve *FILLET HOUSU*, příloze č. 7 se nachází vývojový diagram výroby, včetně vstupů a výstupů. V příloze č. 8 je zobrazeno schéma celé výroby a jednotlivých oddělení.

Produkční plán obsahuje rozpis jednotlivých lodí, čas jejich příjezdů a množství ryb na každý den. Dále je v něm uvedeno, jak nakládat s jednotlivými druhy a třídami ryb. Velikost produkce je závislá na množství ryb v deltách řek, na dovednosti rybářů a správném načasování výkupu a dovozu ryb do továrny. To, zda je možné ryby v moři chytat závisí na oznámení *Fish and Games Department*, které sleduje tzv. *Cost and Recovery*. Tento výraz znamená množství ryb, které je schopno se znovu reprodukovat tak, aby nenastal úbytek ryb v řekách v nadcházejících letech.

Společnost je zaměřená především na produkci lososích výrobků. I když je lososí sezóna od května do konce září, nelze říct, že by se výrobní haly zavřely a čekaly zbytek roku do začátku sezóny další. Ve zbytku sezóny se produkce zaměřuje na bílé ryby, ovšem k tomu již není zapotřebí tolik pracovní síly ani rozsáhlých výrobních prostor. Pro CRS je výhodnější vyrábět filety nebo jiné speciality pouze v jedné ze svých rybáren. Zbylé rybárny ryby pouze vykupují, čistí a připravují ryby na další procesy v rybárně v Anchorage. S bílými rybami není nutné vykonávat mnoho úkonů jako s lososy a navíc rybáři mnohdy dovezou ryby již vyčištěné. Ryby jsou od rybářů vykupovány 2 – 3 krát týdně a jejich zpracování v rybárně je zajištěno deseti stálými zaměstnanci. Mimo sezónní situaci se v diplomové práci zabývat nebudu, zaměřením se na období hlavní sezóny. Sezóna začíná zpravidla v půlce května, neboť to je poprvé otevřena oblast Copper River s dobou omezení lovu na 12 hodin. V průběhu sezóny je otevíráno více oblastí a doba lovení je prodlužována. Tyto externí faktory mají pochopitelně vliv na velikost produkce a potřebu pracovní síly. Nejvíce pracovníků je

zapotřebí v období od poloviny června do konce srpna, neboť v tomto období sezóny se zpracovávají ryby nebo se vyrábějí filety každý den.

3.6 Rybí průmysl

Rybolov je pro hospodářství na Aljašce po nerostném bohatství druhý nejdůležitější. V angličtině se běžně používá slovo *harvest* (sklizeň, žně) a opravdu v období, kdy lososi táhnout do řek to připomíná spíše sklizeň než rybolov v pravém slova smyslu. Existují různé druhy chytání ryb a sběru mořských plodů v závislosti na chytaných živočiších a mořském dnu, viz příloha č. 9. Rybářům je za ryby a mořské plody vyplaceno v období sklizně \$ 1,5 mld. Průměrný roční příjem do státního rozpočtu z mořských plodů je přes \$ 3 mld. Na Aljašce je sklizeno pře 5,5 mld. liber mořských plodů ročně, což je 60 % – tní podíl z celkového rybolovu v USA. Průměrný roční počet zaměstnaných lidí v rybím průmyslu je 16 100 pracovníků. V období sezóny to je 37 500. Pracují zde především nerezidenti, v roce 2009 jich na Aljašce pracovalo v rybím průmyslu přes 74,6 %. (Hadland, Schultz, 2011)

Konkurence

Zaměříme-li se výhradně na aljašské podniky zpracovávající mořské plody, tak CRS patří k menším společnostem a nedosahuje takového tržního podílu jako např. *Ocean Beauty* nebo dokonce *Trident*. Tržní prostředí by se dalo charakterizovat, jako oligopol s dominantní firmou, kterou zde představuje *Trident*. To se odráží především na určování výkupní ceny ryb, kdy jsou menší podniky nuceni následovat cenového vůdce. Tržní prostředí je charakteristické tím, že poptávka převyšuje nabídku a nelze se setkat s nezájmem o produkty, situace, která se stává častěji je, že nelze zpracovat všechny potenciálně chycené ryby.

Co se týče personální politiky, tak žádná ze společností působících na Aljašce nezaměstnává tolik evropských studentů jako CRS, což s sebou přináší jisté výhody. Některé z konkurenčních firem vlastní rybárny, kde výroba probíhá strojově. Stroje nahrazují velkou část pracovníků a rybárny zaměstnávají jen obsluhu strojů, případně jiné obslužné pracovní síly a nepotřebují mít zajištěno velké množství sezónních zaměstnanců.

Průběh sezóny

Každá rybárna je svým způsobem specifická. Různé rybárny se zaměřují na výrobu různých produktů, a zatímco jedna zpracovává několik milionu liber lososů Pink a následně je konzervuje, rybárna umístěna jen o několik desítek metrů dále je spíš zaměřena na výrobu filet a tak vyrobí podstatně méně konzerv. Jiné rybárny využívají především zaměstnance, ty novější využívají ke zpracování hlavně stroje. Nezáleží však jen na cílech nebo vybavení rybárny, záleží i na geografickém umístění rybárny, z jaké delty řeky její rybáři dovážejí ryby atd. Neexistuje snad žádná řeka, která by byla cílem všech druhů lososů ve velké míře. Každá oblast je specifická, a tak některé rybárny kvůli své poloze zpracovávají jen dva druhy lososů a sezóna u nich trvá pouze dva měsíce, jiné rybárny mají výhodnější pozice a mohou vykupovat ryby od rybářů z více míst a tak mohou zpracovávat všech pět druhů lososa po dobu pěti měsíců. K takové produkci potřebují mít dostatek pracovníků nebo strojů.

4 Analýza řízení a rozvoje zaměstnanců

4.1 Cíle diplomové práce

Cílem diplomové práce je analýza změny struktury zaměstnanců v CRS v letech 2000 – 2010 a zjištění jaký vliv tato změna měla na stabilizaci nábory pracovníků, na produkci podniku, výkonnost pracovníků, na vedení podniku, organizační strukturu rybárny a jakým způsobem se projevila kulturní odlišnost pracovníků.

Produkce v cordovské rybárně společnosti Copper River Seafoods je, jak už bylo několikrát zmíněno závislá na úspěšnosti rybářů, množství ryb v moři, ročním období atp. Nicméně pro podnik je rovněž důležitá personální politika, neboť bez pracovníků by nakoupené ryby nemohly být zpracovány. Z těchto a dalších důvodů je nutné, aby organizace měla dostatek pracovníků, a aby je dokázali manažeři adekvátně řídit. Copper River Seafood se dlouho dobu potácela s personálními problémy. Práce na Aljašce je totiž pro většinu Američanů neatraktivní a na růst zájmu neměla vliv ani nezaměstnanost, která rostla s nedávnou hospodářskou recesí, jak uvádí Hadland, Schultz (2011). Je nutné dodat, že převážnou většinu pracovníků v rybářském průmyslu tvoří zaměstnanci s nižším sociálním statutem, obyvatelé jiných zemí než USA, původní obyvatelé oblastí a delikventi. V Copper River Seafoods se vedení dlouhou dobu nemohlo zbavit problému spojených s pracovní morálkou, dodržováním pravidel, stabilní produktivitou a to nejen u podřízených, ale i u nadřízených. Problematický byl i stabilní přísun pracovní síly. Situace v Cordově, potažmo v celé CRS se začala měnit především v posledních několika letech, především vlivem nárůstu sezonních pracovníků z Evropy.

4.2 Metodologický přístup

K dosažení cíle diplomové práce byly pro zpracování údajů využity relevantní matematické a statistické metody týkající se srovnání časových řad, regresní analýza, korelace a trendová analýza. Všechna sekundární data, postupy, výpočty, kterých bylo využito k získání výsledných hodnot jsou uvedeny v příloze. Primární data byla získána nestrukturovaným kvalitativním pozorováním a polostrukturovaným rozhovorem s majitelem CRS, otázky rozhovoru jsou v příloze č. 10. Rozhovor s majitelem byl zaměřen především na porovnání situace v rybárně před změnou struktury zaměstnanců a po změně, ale také na přínosy a problémy, které vlivem změny vznikly nebo vznikají.

Pozorování probíhalo de facto několik sezón a bylo zaměřeno na sociální a pracovní adaptaci, na vzájemný vliv jednotlivých kultur a na kohezi skupiny. K dosažení cíle práce bylo použito kombinací metod především kvůli větší věrohodnosti a lepšímu srovnání zjištěných dat.

Copper River Seafoods je relativně velká organizace, která zaměstnává po dobu sezóny několik stovek pracovníků, přesto je analýza zaměřena pouze na rybárnu v Cordově. V rybárně pracují pracovníci z USA, Filipín, Vietnamu, Japonska, České republiky, Slovenska a Ukrajiny. V obecné míře je zaměřena na všechny pracovníky a na všechna oddělení, nicméně konkrétněji je zaměřen na evropskou část pracovníků, především na pracovníky z České Republiky a na jejich vliv na celkový vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech, v období před rokem 2005 a po roce 2005. Mimo to je i zaměřena na to, jak změna ovlivnila strukturu zaměstnanců na oddělení *FISH HOUSE*, *IKURA* a *CASE UP*, protože právě v těchto odděleních tvoří pracovníci z Evropy početní většinu a umožňují růst těchto oddělení.

4.3 Analýza sekundárních dat

Vývoj celkového počtu pracovníků

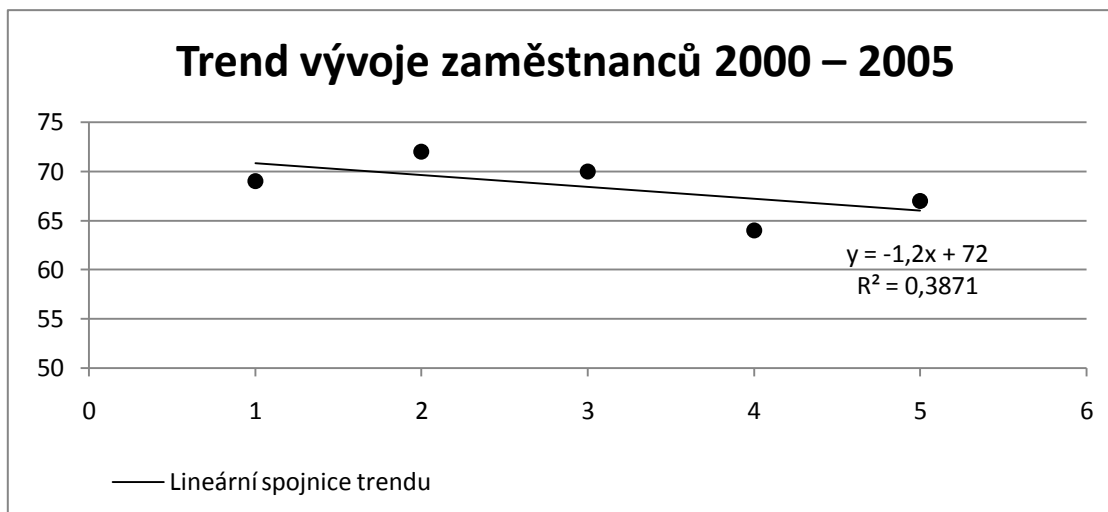
Jak lze vidět v grafu 4.1 počet zaměstnanců v období 2000 – 2010 vzrostl z počtu 69 na 138 z čehož je patrné, že se počet zaměstnanců za toto období zdvojnásobil. V těchto letech, však nedošlo k žádné výrazné inovaci výrobních zařízení nebo jiné změně výroby. Jediná výrazná změna, která v tomto období nastala, byla ta, že se začala řešit problematika náborů sezonních pracovníků. Zatím nejlepším řešením se ukázalo zaměstnávání pracovníků z Evropy. Světlejší sloupce v grafu značí sezóny, ve kterých v rybárně ještě nepracovali Evropané.

Tmavší sloupce naopak označují sezóny, kdy už pracovali v rybárně Evropané, což odpovídá letem 2002 – 2010, avšak podnik začal vyvíjet změny v personální činnosti až v roce 2005. Jak je možné vyčíst z grafu, v letech 2000 až 2005 byl počet zaměstnanců relativně stabilní a pohyboval se v rozmezí 69 – 76, razantní meziroční růst pracovníků nastal až v posledních pěti letech, 2006 – 2010.



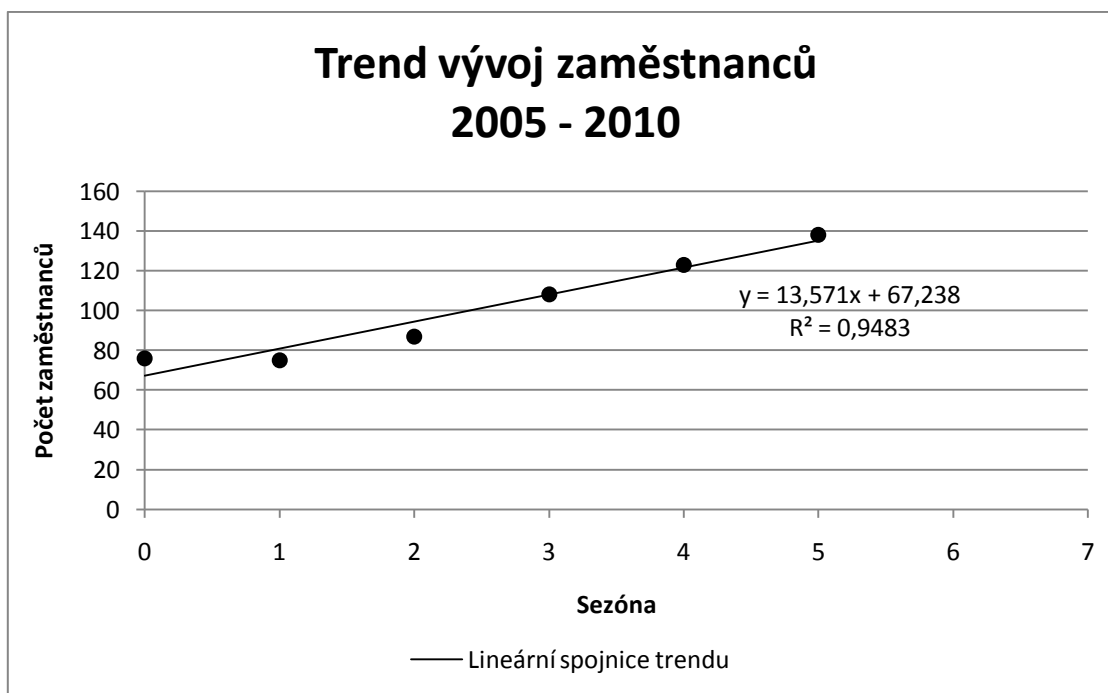
Graf 4. 1. Vývoj celkového počtů zaměstnanců 2000 – 2010

Časové období bylo rozděleno na dvě období, před změnou 2000 – 2005 a po změně 2005 – 2010, proto aby bylo zjištěno jaký byl trend vývoje zaměstnanců v jednotlivých obdobích a jak se změna projevowała. V grafu 4.2 je jako spojnice trendu pro prvním období vybrána lineární funkce, která má matematické vyjádření $y = -1,2x + 72$, s hladinou spolehlivosti R^2 **0,3871**. Tato hodnota měří spolehlivost spojnice trendu, tedy jak je lineární funkce správně zvolena vůči rozložení dat, v tomto případě je spolehlivost **38,71 %**, tato spolehlivost je relativně malá a vypovídá o nízké závislosti funkce a časové řady. Parametr **b0** má zápornou hodnotu, což vypovídá o klesajícím směru funkce, derivací funkce bychom zjistili mezní sklon funkce o velikosti **-1,2**.



Graf 4. 2. Trend vývoje zaměstnanců 2000 – 2005

Druhé období, po změně, tedy časový úsek, kdy podnik začal vyvíjet kroky ke stabilizaci počtu pracovníků a kdy počet zaměstnanců začal růst, je znázorněno v grafu 4.3. Pro trend je opět zvolena lineární funkce, která má tvar $y = 13,571x + 67,238$. Hodnota spolehlivosti lineární spojnice trendu R^2 je **0,9483**, což značí velkou míru spolehlivosti lineární funkce. Sklon této funkce označuje parametr b_0 , který je v tomto případě kladný, to znamená, že lineární funkce je rostoucí. Po derivování funkce zjistíme sklon funkce, který je **13,571**.

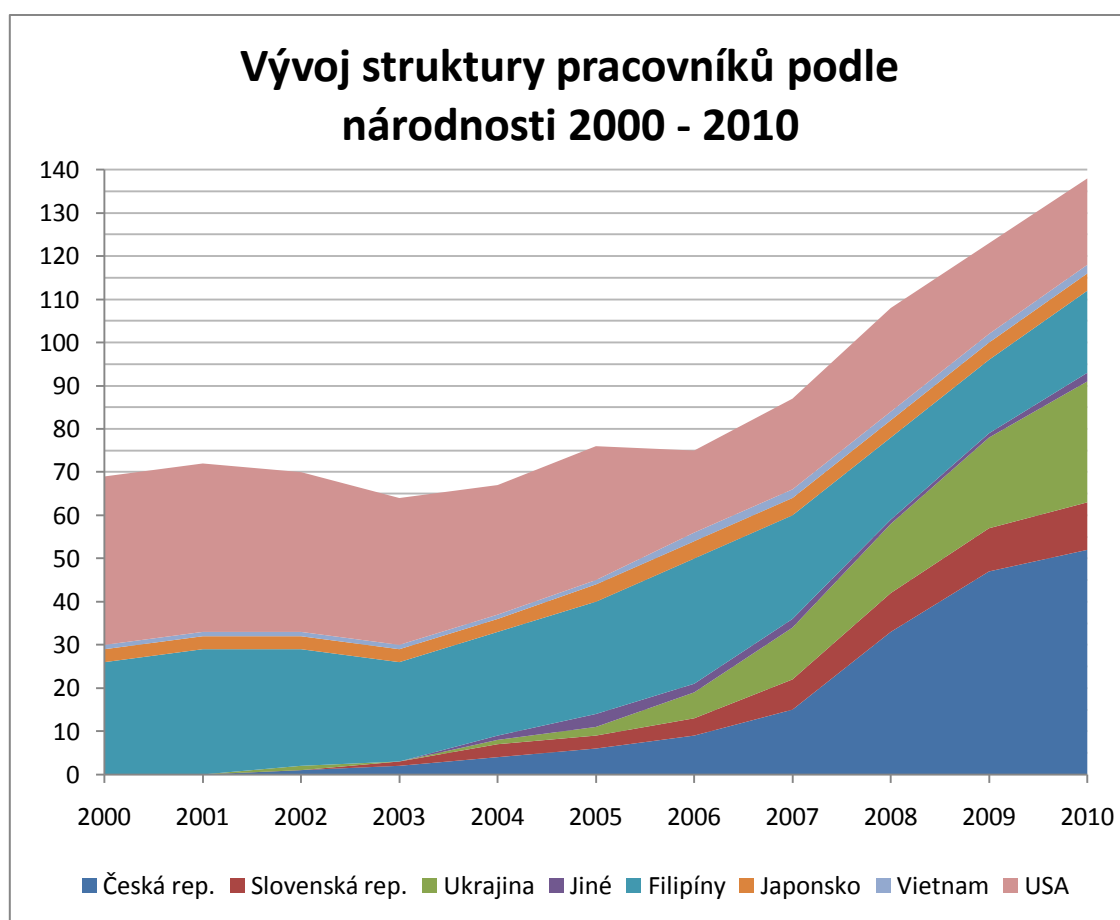


Graf 4. 3. Trend vývoje zaměstnanců 2005 - 2010

Z předchozích grafů je patrné, že změny opravdu nastaly až po roku 2005. Otázkou ovšem je, jak se měnila struktura zaměstnanců v jednotlivých obdobích a jaký vliv na celkový vývoj měl zvyšující se počet evropských pracovníků.

Změna struktury pracovníků podle národnosti

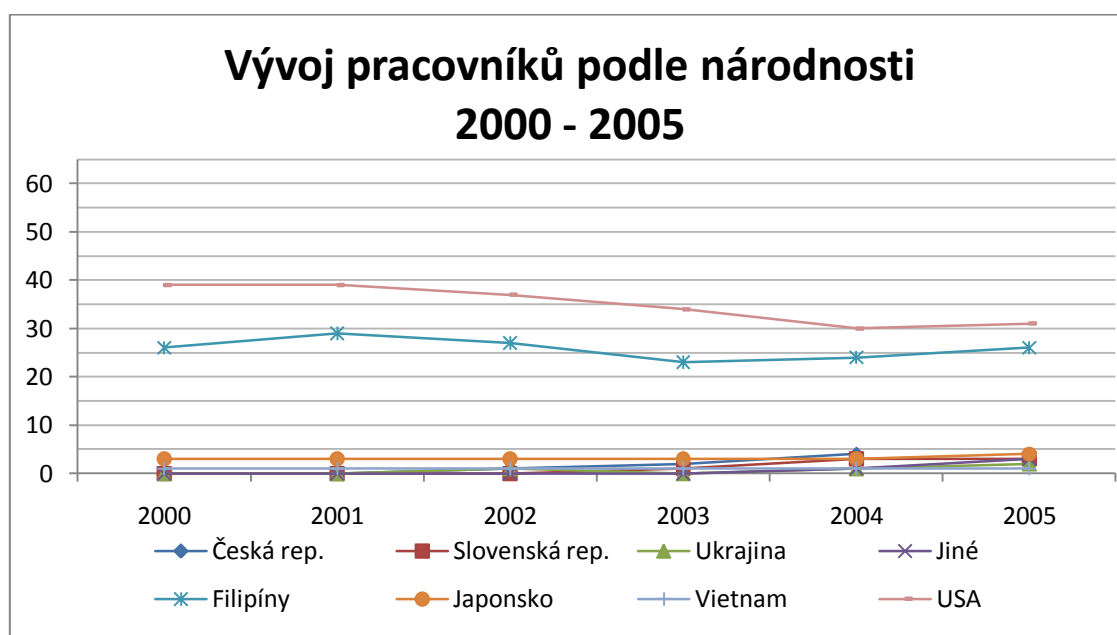
Vývoj jednotlivých národností v letech 2000 – 2010 je zobrazen v grafu 4.4. V těchto letech nebyla extenzivně nebo intenzivně zvyšována výroba a ani neproběhly jiné zásahy, které by nutně vyžadovali větší počet pracovníků, avšak přesto se počet pracovníků zdvojnásobil z toho vyplývá, že využití výrobní kapacity bylo nízké.



Obrázek 4.4. Vývoj pracovníků podle národnosti 2000 - 2010

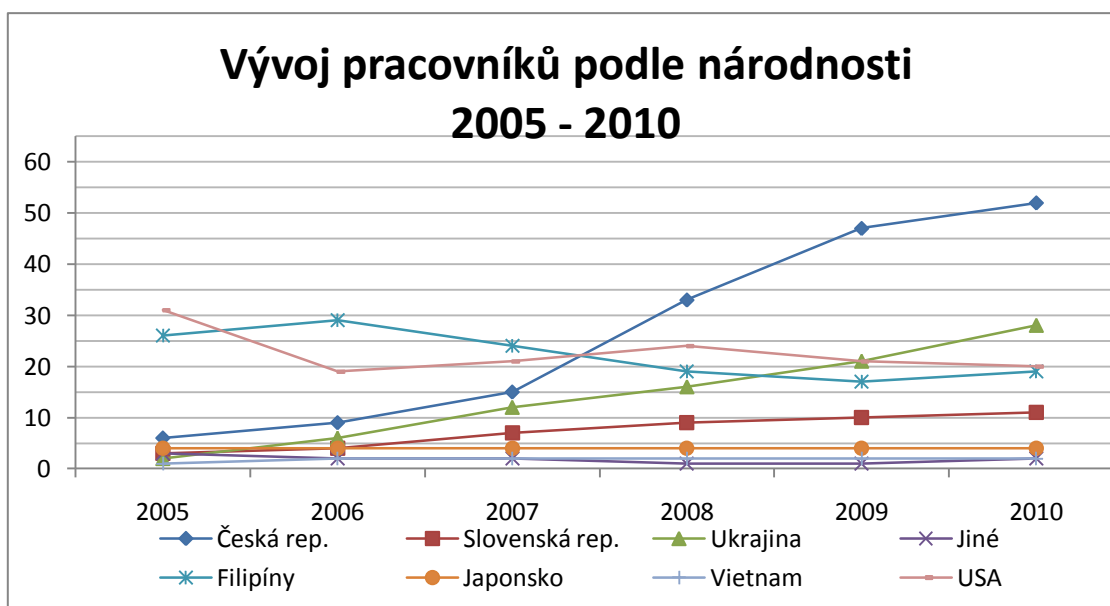
První období jsou sezóny 2000 – 2005, ve kterých nebyl markantní nárůst evropských pracovníků a ani se nijak nezměnil celkový počet zaměstnanců. Druhé období tvoří zbylých pět sezón, kdy začal růst počet evropských pracovníků v organizaci.

V grafu 4.5 je zobrazen vývoj pracovníků v letech 2000 – 2005, je zcela patrné, že v tomto pětiletí nebylo zastoupení Evropanů výrazné a že nejpočetnější skupina pracovníků byla z USA, druhým nejpočetnějším národem byli pracovníci z Filipín, zbylé národnosti byly zastoupeny jen nevýrazně. V roce 2002 zaměstnal podnik první Evropany, v tomto roce je patrný mírný pokles pracovníků z USA a Filipín, ale tato změna není výrazná a lze jen těžko vyvozovat nějakou souvislost. Meziroční výkyvy počtu zaměstnanců jsou obvyklé, protože i velikost produkce je v každé sezóně rozdílná a není potřeba vždy stejný počet pracovníků.



Graf 4. 5. Vývoj pracovníků podle národnosti 2000 – 2005

V letech 2005 – 2010 se začala struktura zaměstnanců podle kritéria národnosti výrazně měnit. V grafu 4.6 jsou znázorněny změny jednotlivých národností v organizaci v letech 2005 – 2010. V tomto období začal růst podíl evropských pracovníků, především pracovníků z České republiky, ale na celkovém růstu se podíleli i pracovníci s Ukrajiny a Slovenské republiky. Růst evropských pracovníků zapříčinil nejen růst celkového počtu zaměstnanců, jak je možné vidět v grafu 4.1, ale i mírné vytěsňování pracovníků z USA a Filipín, viz graf 4.6. V sezóně 2008 už tvořili nejpočetnější skupinu pracovníků studenti z České republiky a to vůbec poprvé v historii podniku, tuto převahu si udrželi doposud.



Graf 4. 6. Vývoj pracovníků podle národnosti 2005 – 2010

Bylo by dobré uvést důvody proč počet pracovníků s Japonska nezaznamenal nárůst po dobu těchto 11 let, důvodem byl především fakt, že tito pracovníci v rybárně zpracovávají kaviár způsobem, který je dovolený pouze jim v oddělení *SUJIKO* a zvýšená produkce tzv. *Green Roe*, která souvisela se zvyšující se produkcí ryb, byla zpracovávána v novém oddělení *IKURA*. Takže změny se projevují především na oddělení *IKURA*, ve kterém jsou zaměstnáváni evropští studenti, včetně evropského vedoucího, který již za dobu působnosti v Copper River Seafoods získal velké zkušenosti s *Green Roe* a patří k nejzkušenějším odborníkům na kaviár v podniku.

Podnik tedy převážně nabírá evropské studenty vysokých škol a profil typického evropského sezonního pracovníka vypadá takto:

- ❖ věk 20 – 25 let;
- ❖ student vysoké školy v ČR, SR nebo Ukrajině;
- ❖ minimální znalost anglického jazyka;
- ❖ motivace k práci jsou hlavně peníze */určené k cestování po USA/*;
- ❖ neznalost rybího průmyslu, Aljašky;
- ❖ žádné zkušenosti se zpracováním ryb *(práce s nožem, zacházení s rybami atp.)*;
- ❖ neznalost místní kultury, zvyků hodnot, právního systému;

Absolutní změny

Absolutní změnou se rozumí, o kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase, v tabulce 11.8 v příloze 11, jsou zaznamenány absolutní meziroční změny celkového počtu zaměstnanců i jednotlivých národností. Celkový průměrný meziroční přírůstek v letech 2000 - 2010 byl **7 pracovníků**. Největší průměrný přírůstek pracovníků byl zaznamenán u pracovníků z České republiky, který měl průměrnou hodnotu **5 – 6 pracovníků**. Výraznější kladná průměrná změna byla zjištěna u pracovníků ze Slovenska **1 – 2 pracovníků** a Ukrajiny **2 – 3 pracovníků**. Naopak pokles byl zjištěn u Filipín **1 pracovník** a u USA **2 pracovníci**. Predikce na sezonu 2011 na základě absolutních změn z předcházejících sezón, je v tabulce 11.9 v příloze 10 zvýrazněna červeně.

Nicméně, abychom mohli provést srovnání musíme opět rozdělit časovou řadu. V tomto případě se zaměříme převážně na roky 2005 – 2010, tedy na období, kdy podnik začala zaměstnávat ve větší míře evropské pracovníky. Zjistíme, jak je zobrazeno v tabulce 11.10, v příloze 11, že se meziroční úbytek u Filipín a USA nezměnila, tedy že průměrná absolutní změna vypočítaná pro tato dvě období byla stejná, a že trend úbytku pracovníků byl rovnoměrný. Oproti tomu průměrný absolutní přírůstek vypočítaný pro Českou republiku, Slovensko a Ukrajinu se znásobila. Počet pracovníků z České republiky vzrostl meziročně o **9**, což bylo **o 8 pracovníků** více než v období předcházejícím. Celkový průměrný absolutní přírůstek vypočítaný pro toto období vzrostl z hodnoty **1** na hodnotu **12**. To znamená, že se průměrný meziroční přírůstek zvedl **o 11 pracovníků**. Je tedy více než patrné, že nárůst počtu pracovníků souvisel se změnou struktury, a že následky personální politiky vedly, (resp. vedou) ke zvýšení počtu pracovníků a to v průměru ročně **o 12** nových za posledních pět let.

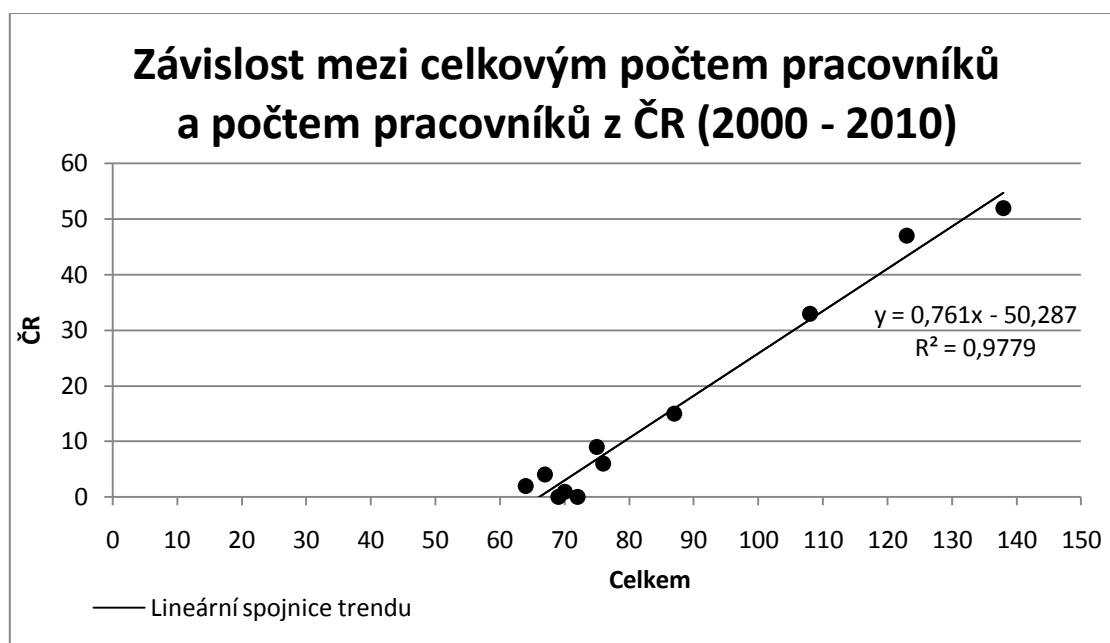
Relativní změny

Koeficient růstu udává, kolikrát vzroste hodnota v období oproti předcházejícímu období. Jednotlivé koeficienty růst pro každou národnost, obě období a celek jsou v příloze 11 v tabulce 11.11, tabulce 11.12 a tabulce 11.13. Pro období 2000 – 2010 měl průměrný koeficient růstu hodnotu **1,08**, nejvyšší hodnotu koeficientu růstu měla Česká republika, **1,67**. Pro první období, před změnou je hodnota celkového průměrného koeficientu **1,02**, tedy, že celkový průměrný meziroční růst počtu pracovníků byl **2%**. V období po změně byl průměrný meziroční nárůst vyšší

a koeficient růstu měl hodnotu **1,13**, to znamená že se počet pracovníků ročně zvýšil v průměru o **13%**. V tomto období přibýlo nejvíce pracovníků z Ukrajiny, průměrně o **80 %** ročně. Počet pracovníků z České republiky vzrostl meziročně v průměru o **58 %**.

Závislost časových řad

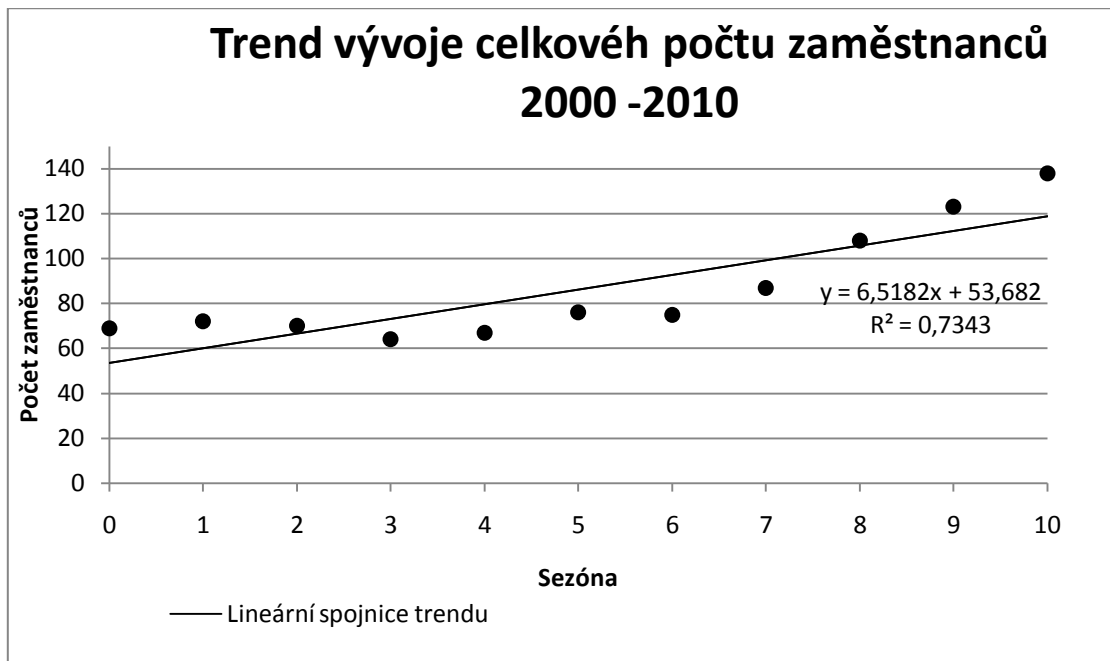
Aby byla zjištěna velikost vzájemné závislosti mezi hodnotami časových řad, tedy mezi celkovým počtem zaměstnanců a jednotlivým národy, bylo využito Pearsonova korelačního koeficientu, který může nabývat hodnot $< -1 ; 1 >$. Výsledky jednotlivých koeficientů jsou v příloze 11, v tabulce 11.14 a jsou počítány pro všechny národnostní skupiny v organizaci v období 2000 – 2010. Při srovnání vypočítaných korelačních koeficientů bylo zjištěno, že největší závislost se vyskytuje mezi celkovým počtem zaměstnanců a zaměstnanci z České republiky. Korelační koeficientu nabyl hodnoty **0,9888**, výsledná závislost mezi celkovým vývojem pracovníků a vývojem pracovníků z České republiky je tedy velká a je zobrazena v grafu 4.7. Lineární spojnice trendu má hodnotu $y = 0,761x - 50,287$ a spolehlivost zvolené funkce **R²** je rovna **0,9779**.



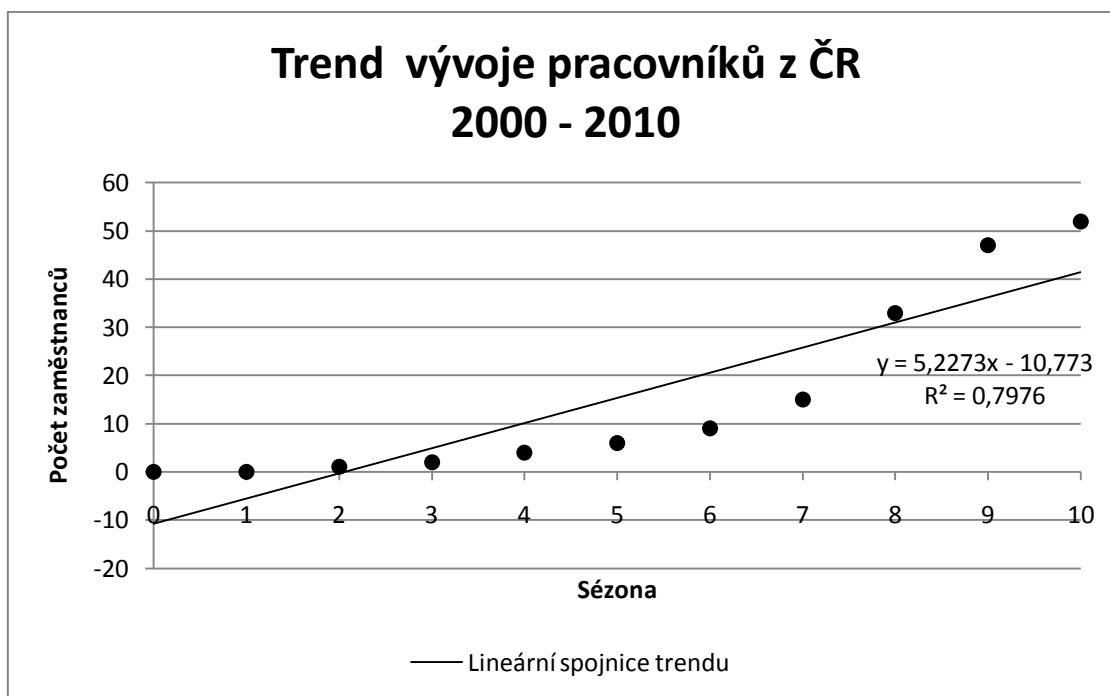
Graf 4. 7 Závislost celkového počtu pracovníků a pracovníků z ČR (2000-2010)

Ze získaných dat a provedených statistických výpočtů je patrné, že na celkový vývoj počtu zaměstnanců má pozitivní vliv narůstající počet zaměstnanců

z České republiky. Pro shrnutí je v grafech 4.8 a 4.9 zobrazen trend celkového počtu pracovníků a trend vývoje pracovníků z ČR, včetně spojnice trendu a jejich funkcí.



Graf 4. 8 Trend vývoje celkového počtu zaměstnanců 2000 - 2010

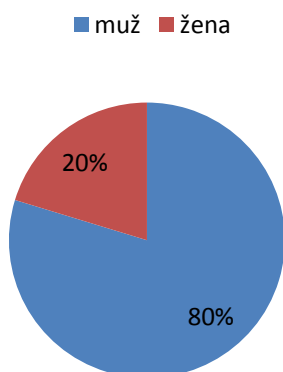


Graf 4. 8 Trend vývoje počtu pracovníků z ČR 2000 - 2010

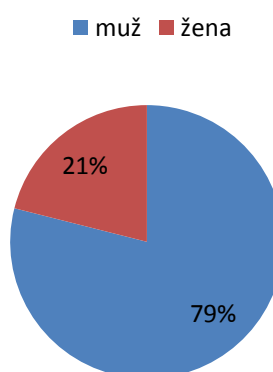
Změna struktury pracovníků a její vliv na poměr mužů a žen

Dalším zvoleným parametrem je pohlaví pracovníků. Jak se měnil poměr mužů a žen v letech 2000 - 2010 a jak se aplikované změny projeví u jednotlivých pohlaví je zobrazeno v následujících grafech. V roce 2000 byla struktura zaměstnanců podle pohlaví v poměru **80% mužů** na **20% žen**, viz graf 4. 9.

**Rozdělení
zaměstnanců podle
pohlaví v r. 2000**



**Rozdělení
zaměstnanců podle
pohlaví v r. 2005**



Graf 4. 9. Struktura zaměst. podle pohlaví (2000)

Graf 4. 10 Struktura zaměst. podle pohlaví (2005)

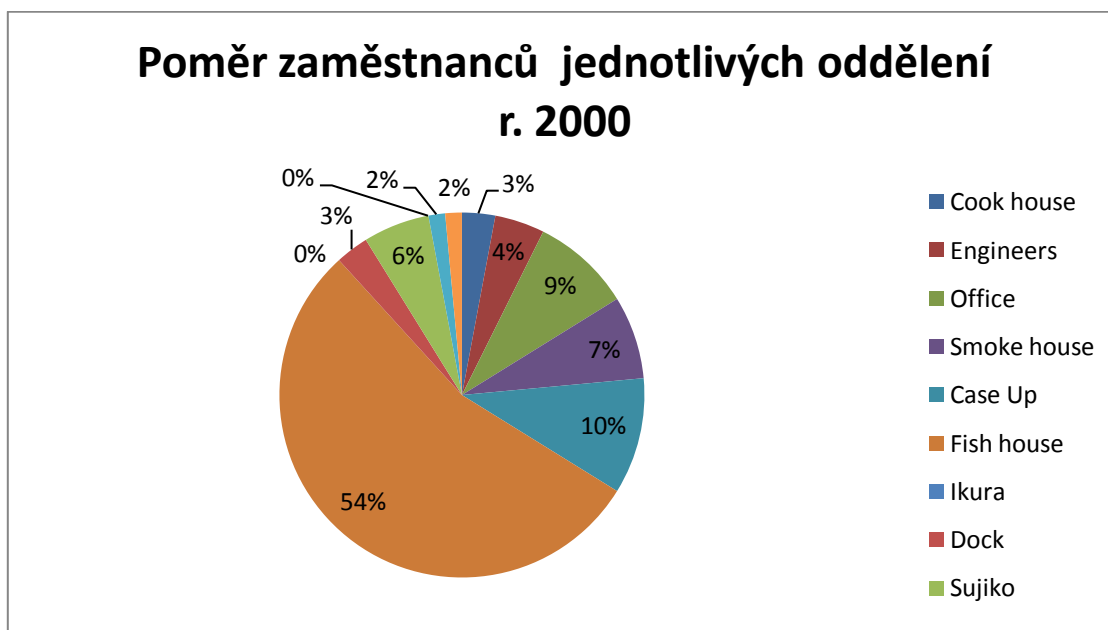
V grafu 4. 10 je znázorněn poměr mužů a žen v roce 2005, z toho je patrné, že v tomto roce bylo zaměstnáno **21 % žen** a **79 % mužů**, rozložení se sice změnilo, ale pouze o **jedno procento**. Oproti tomu v roce 2010 byla struktura zcela jiná, počet mužů se snížil o **8 %**. Toto snížení se logicky projevilo u žen a jejich počet vzrostl na **28 %**, viz graf 3.1. Tato změna poměru mužů žen byla dána nejspíš tím, že vlivem nárůstu počtu pracovníků se začala rozvíjet pravidelná výroba v oddělení *IKURA* ve kterém pracuje **70 % žen**. Důvody k výkonu práce žen v tomto oddělení jsou dány lepšími předpoklady žen a větší vrozenou pečlivostí.

Změna struktury pracovníků a její vliv na jednotlivá oddělení

Kromě pohlaví je dalším zkoumaným parametrem, rozložení pracovníků v jednotlivých odděleních, tedy jaký vliv měla změna celkového počtu pracovníků na jednotlivá oddělení. Ke srovnání bylo použito rozdělení zaměstnanců v letech

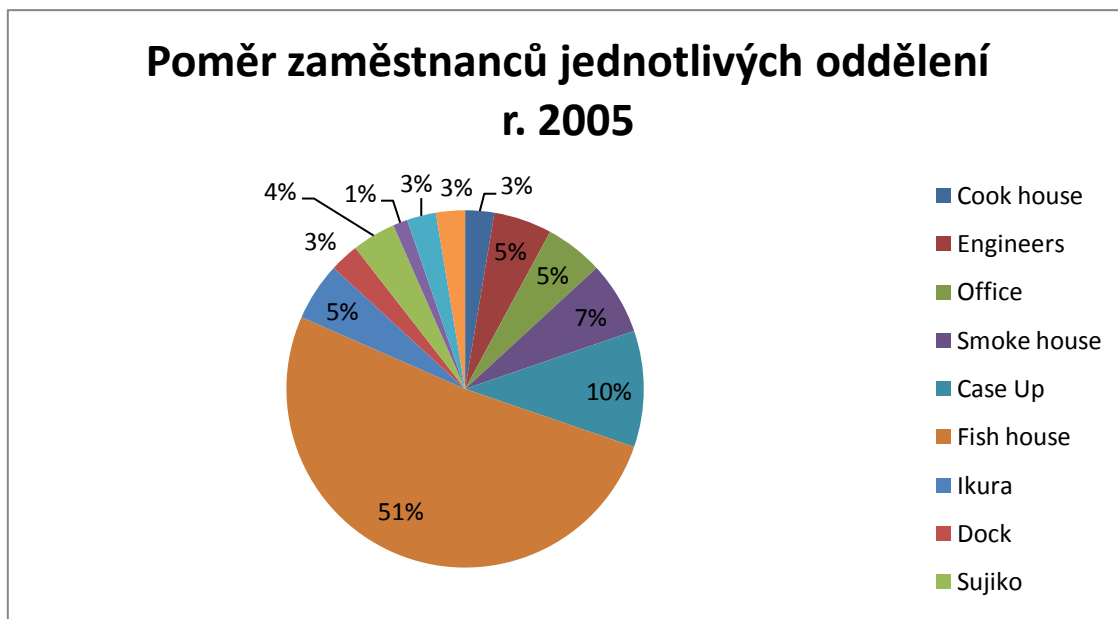
2000, 2005, 2010 do jednotlivých oddělení. V rybárně je celkem sice **11 oddělení**, ale v analýze je zkoumáno pouze **10 oddělení**, protože v oddělení *FILLET HOUSE* probíhá výroba výhradně v době, kdy se nezpracovávají ryb nebo když je dostatek pracovníků z oddělení *FISH HOUSE*. Proto by zahrnutím tohoto oddělení do srovnání byli pracovníci z oddělení *FISH HOUSE* započtení dvakrát. Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, soustředíme se pouze na oddělení *FISH HOUSE*, *CASE UP A IKURA*, protože právě v těchto odděleních jsou zaměstnávání zahraniční pracovníci a tato oddělení zaznamenal největší nárůst pracovníků v posledních letech.

Rozdělení zaměstnanců v jednotlivých odděleních v roce 2000 je zobrazeno v koláčovém grafu 4.11. V tomto roce bylo nejpočetnější oddělení *FISH HOUSE*, ve kterém bylo zaměstnáno **54 % pracovníků**, druhým nejpočetnějším byl *CASE UP*. Oddělení *IKURA* sice existovala, ale práci v tomto oddělení vykonávali pracovníci ze *SUJIKI*, proto má toto oddělení **0%**. Ostatní oddělení, tedy kromě oddělení *SMOKE HOUSE*, mají nevýrobní charakter a plní obslužnou nebo řídicí funkci, v žádném z těchto oddělení nebyl zaznamenán nárůst.



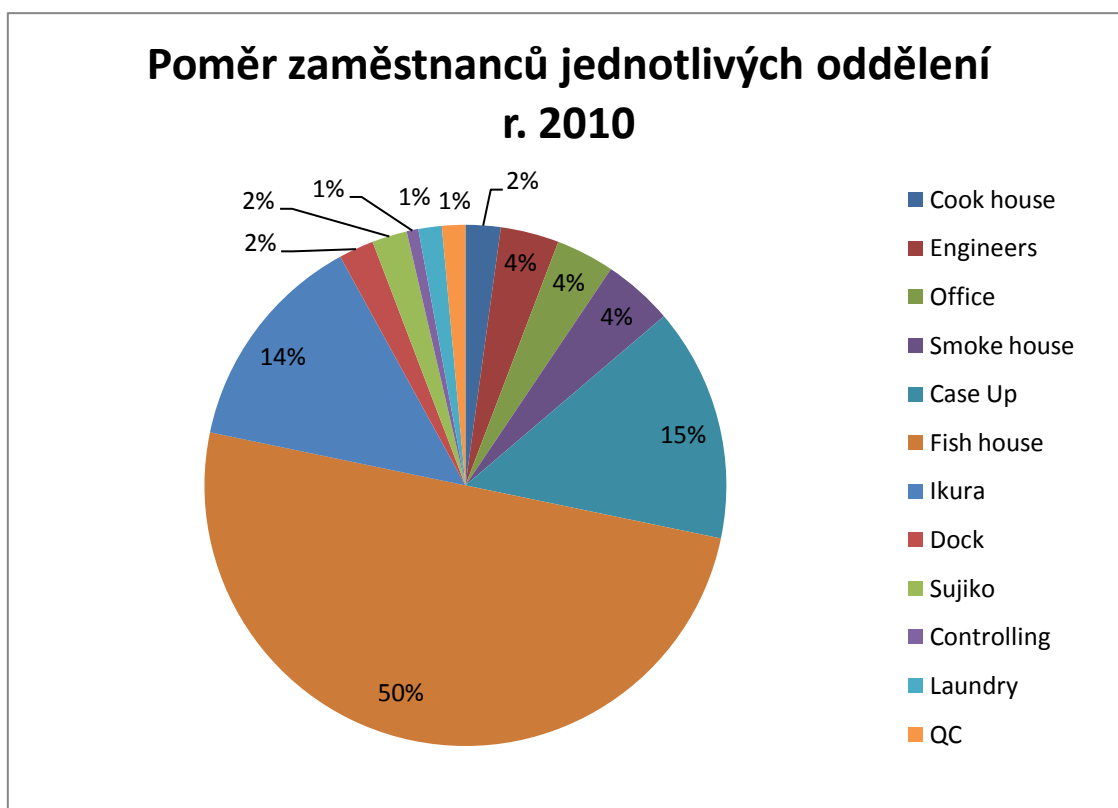
Graf 4. 11 Poměr zaměstnanců jednotlivých oddělení r. 2000

V grafu 4.12 jsou zobrazena jednotlivá oddělení v roce 2005. V tomto roce se *FISH HOUSE* rozrostl pouze o **1** pracovníka stejně jako *CASE UP*. Výroba v oddělení *IKURA* již probíhala neustále a pracovali v ní **4** pracovníci. Rozložení pracovníků v jednotlivých odděleních je podobné, jako v roce 2000.



Graf 4. 12 Poměr zaměstnanců jednotlivých oddělení 2005

V grafu 4.13 je procentuální rozložení jednotlivých oddělení, tak jak vypadalo v posledním roce. V tomto roce pracovalo v rybárně **o 62 pracovníků** více než v roce 2005, což odpovídá nárůstu pracovníků **o 80 %**. V oddělení *FISH HOUSE* pracovalo **51% všech pracovníků**, tedy **69** a jejich počet vzrostl **o 30** oproti r. 2005. V poslední sezóně bylo druhé největší oddělení *CASE UP*, ve kterém pracovalo **o 1%** a **1 pracovníka** více než v oddělení *IKURA*. V oddělení *CASE UP* vzrostl počet pracovníků vůči r. 2005 **o 12** a v oddělení *IKURA* přibylo **15 pracovníků**. K tomuto zvýšení je nutné dodat, že na oddělení *IKURA* byli sice zakoupené **2 nové stroje**, které umožnili větší produkci, ale počet obsluhujících zaměstnanců zůstal zachován. *IKURA* je kvůli svým zprísňeným pravidlům nejslabším místem a doba zpracování kaviáru je neúměrná době zpracování ryb, proto je sem v některých případech přesunuto několik pracovníků z oddělení *FISH HOUSE*, tak aby se nerovnost napravila.



Graf 4. 13 Poměr zaměstnanců jednotlivých oddělení r. 2010

4.3.1 Shrnutí

Jak je tedy z analýzy patrné v letech 2000 – 2010 probíhaly v podniku personální změny, rok 2005 byl zlomový a od toho roku začal růst počet pracovníků. V letech 2000 – 2005, tedy v období, které předcházelo změně personální politiky, nedošlo k žádným výrazným změnám ve struktuře zaměstnanců. V období po změně personální politiky v roce 2005 jsou znatelné dopady, hlavně v téměř dvojnásobném nárůstu celkového počtu. Dalším dopadem byla změna národnostní struktury pracovníků, kdy přibyli pracovníci z Evropy, hlavně z České republiky, Slovenska a Ukrajiny. V těchto zemích našlo vedení Copper River Seafoods dodatečný stabilní zdroj pracovníků a navíc začalo těmito pracovníky nahrazovat pracovníky „tradiční“ z USA a Filipín.

Nalezení tohoto stabilního zdroje, resp. růst celkového počtu pracovníků měl dopad i na strukturu mužů a žen, ale i na rozvoj strategického oddělení *IKURA*. Mezi tím existuje vzájemná souvislost, protože růstu oddělení sebou přinesl větší poptávku po ženách/pracovnicích, hlavně kvůli lepším předpokladům k výkonu práce. Počet žen se tak zvětšil téměř o 10 %.

Velikost změn množství produkce v jednotlivých sezónách, a případný vliv rostoucího počtu pracovníků, je obtížně zjistitelný, především ze dvou důvodů:

1) produkce během sezóny je závislá hlavně na množství chycených a vykoupených ryb a na množství zpracovatelských úkonů, které jsou prováděny, tzn. různorodá produkce a velká odlišnost mezi jednotlivými sezónami,

2) podnik sice zaznamenává údaje o produkci, ale především celkové sumy produkce ryb, kaviáru a zpracovaných filet za sezónu a je tak těžko zjistitelné kolik dní a hodin se ve skutečnosti za celou sezónu odpracovalo. Nicméně v posledních letech se už tyto hodnoty zaznamenávají, ale nelze je srovnat více než 3 roky nazpět. Naopak hodnoty, které jsou zaznamenávány po celou dobu je velikost hodinové produkce filet a množství zpracovaných ryb za hodinu. Personální změny přinesly zrychlení průměrného množství zpracovaných ryb a zrychlení hodinové produkce filet. V roce 2005 bylo za hodinu zpracováno **19 054 liber/hodinu** (8 660 kg) a v roce 2010 se průměrná rychlost zpracování ryb změnila na **23 940 liber/hodinu** ryb (10 882 kg), tedy zrychlení o **25 %**. Rychlost výroby filet vzrostla v tomto období o **600 liber/hodin** (272 kg), v roce 2010 se ustálila na téměř **3 000 liber/hodinu** (1 363 kg), což odpovídá zrychlení opět **25 %**.

Je pochopitelné, že změny personální politiky vedly nárůstu produkce, ale zároveň umožnily podniku začátek transformace a růstu celé sítě rybáren a ovlivnili budoucí vývoj Copper River Seafoods.

4.4 Řízení sezonních zaměstnanců

V rybárně v Cordově se vyřešil resp. je průběžně řešen problém spojení se stabilizací pracovníků změnou struktury pracovníků. Avšak tato změna začala hlavně vlivem externích faktorů, především zvýšeným zájmem studentů o zahraniční sezónní práce a zevšednění tradičních evropských lokalit pro sezónní práce. Nicméně velký podíl na tomto vývoji měli některé české studentské agentury (především *GTS* a *STUDENT AGENCY*), které nabízejí zahraniční pracovní pobyty pro studenty a za každé vyřízení zahraničního pobytu dostávají zaplacené. V současné době Copper River Seafoods spolupracuje pouze se *STUDENT AGENCY*, tato spolupráce není nijak finančně podmíněna. Spolupráce funguje na základě vzájemné prospěšnosti a veškeré poplatky týkající se zajištění práce a vyřízení pracovního povolení platí třetí strana, tedy

studenti. Závislost na úzkém okruhu uchazečů a jedné pracovní agentuře může být v budoucnu pro Copper River Seafoods velkou nevýhodou.

Změna počtu pracovníků z Evropy a snižující se stav tradičních pracovníků, musel zákonitě ovlivnit i způsob vedení a řízení lidí, podnikové klima, pracovní podmínky, oblast problémů motivace, ale i dalších faktory které jsou nutné k udržení nastupujícího trendu zvyšování počtu evropských pracovníků, tak aby byla výroba optimalizována

Hlavní změna, která v tomto období nastala, byla, ta že se na pozicích, které byly do roku 2005 obsazovány pouze občany USA, začali objevovat i Evropané. Projevilo se to především na pozicích liniových vedoucích. V sezoně 2010 již byly pracovníky z Evropy obsazeny tři z šesti pozic liniových vedoucích a jedna pozice ve středním managementu. Pracovníci na těchto pozicích měli většinou již nějaké zkušenosti nebo odbornější znalosti než jejich předchůdci. Ovšem nárůst Evropanů v celkové struktuře pracovníků se neodrazil jen na vedení, ale projevil se i na pracovních i mimopracovních podmínkách pro pracovníky. Organizace začala vytvářet lepší podmínky, např. rekonstruovat a přistavovat prostory ubytovny, a začala zvyšovat péči o zaměstnance během sezóny, ale i po sezóně, např. odvoz z/na letiště, pomoc v problematice získávání SSN, půjčování aut k soukromým účelům, pořádání firemních výletů a večírků.

S nástupem pracovníků z Evropy, potažmo změnou nižšího a středního managementu se začali uplatňovat některé styly vedení, které se ukázaly vhodné pro řízení sezónních zaměstnanců a tento typ výroby. Velmi užitečným stylem vedení se ukázal **model situačního leadershipu**, více o tomto modelu v kapitole 2.2. Jednotlivé fáze jsou simultánní s vývojem sezóny a je důležité, aby např. ve chvíli, kdy se sezóna nachází na vrcholu, probíhala fáze *participace*. Důležitým úkolem vedoucích je rozvíjet nové pracovníky před začátek vrcholu sezóny, nenastane-li včasný posun pracovníka do fáze *participace*, je to pro vedoucí velký problém, protože v období vrcholu sezóny již vedoucí nemá dostatek prostoru ani času neustále kontrolovat všechny pracovníky a navíc musí některé činnosti dělat za něj.

Při řízení a rozvoji sezónních pracovníků v rybárně se osvědčila i metoda **Job design**, viz kapitola 2.6. Je to dané především charakterem práce (*monotónností, dlouhou pracovní dobou, růzností pracovních pozic, snadnému zaučení*

do jiné pozice atp.) a snahou vedení zpestřit práci, tak aby pracovníkova výkonnost v průběhu sezóny rostla. Rotace pracovníků, obohacování práce a autonomní týmy jsou zaměstnanci velmi vítané a to jak z důvodů psychických, ale i fyziologických. Například, když si mohou po dobu rotace pracovního místa odpočinout některé části těla, je to pro ně velká motivace. Velkou výhodou v tomto ohledu je i existence oddělení *FILLET HOUSE*, kde někteří zaměstnanci vykonávají naprosto odlišné pracovní činnosti než v oddělení, kde mají svoji příslušnost a opravdu se těší na změny spojené s přesunem do toho oddělení.

4.5 Dimenze národních kultur

Tato část je zaměřena na dimenze národních kultur, především na výsledky k jakým dospěl Geert Hofstede a srovnání kultur, které jsou v rybárně v Cordově zastoupeny a které ovlivňují pracovní prostředí. Ačkoliv se Hofstede ve svém výzkumu zaměřil na několik desítek kultur, tak v této části budou porovnány kultury tři, ty které mají na Aljašce a v Copper River Seafoods největší vliv. O pěti dimenzionálním modelu pojednává kapitola 2.7.2. První kulturou bude USA, protože je Aljaška státem této velmoci. Druhou bude Japonská, jednak proto, že je Japonsko asijský stát a Asie má velký kulturní vliv na Aljašku a navíc, protože je největším obchodním partnerem rybářského průmyslu a ve velké míře ho ovlivňuje. Poslední, třetí, kulturou je Česká republika, která se díky svému počtu pracovníků v posledních 5 letech stala nejpočetnější pracovní skupinou v rybárně.

Střetávání kultur ovlivňuje jednotlivé dimenze každé kultury. Navíc v podniku by se měla rozdílnost kultur projevit změnou způsobu vedení pracovníků, protože především manažeři musí přizpůsobit styl řízení a své chování k podřízeným. Musí být připraveni na různá očekávání podřízených, které o svém nadřízeném a vykonávané práci vlivem kultury mají.

Každý index, kterým je měřena jednotlivá dimenze národních kultur, nabývá skóre od 0 – 100 a mimo obdržené skóre každá kultura v Hofstedeho výzkumu, dostala i své pořadí v každé dimenzi. V příloze 12 v tabulce 20.1 a v tabulce 20.2 jsou uvedeny všechny změřené hodnoty jednotlivých indexů, jak je uvádí Hofstede (2007). V grafu 4.14. jsou pak porovnány dosažená skóre vybraných zemí

Průměrné hodnoty u jednotlivých indexů dosáhly hodnot:

PDI – 55; IDV – 43; MAS – 50; UAI – 64; LTO – 45;

Spojené státy americké

USA měla hodnotu individualismu jako jedna ze sedmi zemí, jako svou nejvyšší dimenzi. Hodnota indexu individualismu indikuje společnost s velmi individualistickým chováním a relativně volnými vazbami s ostatními. Populace je velmi samostatná, každý se zajímá především o své zájmy a zájmy své blízké rodiny. Druhou nejvyšší dimenzí byl index maskulinity s hodnocením **62**. Tento výsledek indikuje vyšší míru genderové diferenciací rolí, tedy že muž ovládá významnou část společnosti a mocenské struktury. Oproti tomu je žena více asertivní a soucitnější, avšak ve chvíli kdy se stane součástí mužského role vzdává se své asertivnosti a soucitu. Nejnížší dimenzí bylo pro USA **LTO** s hodnotou indexu **29**. Toto nízké hodnocení svědčí o přesvědčení společnosti plnit své povinnosti a velkou tendencí si cenit svých kulturních tradic. Dalším nízkým hodnocením byl **PDI 40**. Tato hodnota indikuje větší rovnost na společenských úrovních, to znamená ve státní správě, v organizacích, ale i v rodině. Taková to orientace posiluje kooperativní vztahy v rámci mocenských úrovní a přispívá k stabilnějšímu kulturnímu prostředí. **UAI**, vyhýbání se nejistotě, měla USA nízké s hodnotou **60**. Tento výsledek vypovídá o společnosti, která má méně pravidel a nesnaží se ovládat všechny výstupy a výsledky své společnosti. Hodnota indikuje i vyšší tolerantnost pro různé názory, myšlenky a nápady.

Česká republika

Česká republika je v tomto modelu nevýrazná, všechny hodnoty indexu se pohybují kolem průměrů všech zemí. Kultura je charakteristickou sklony k individualismu, vysokou mírou vyhýbání se nejistotě, vyšší vzdálenosti moci a krátkodobou orientací.

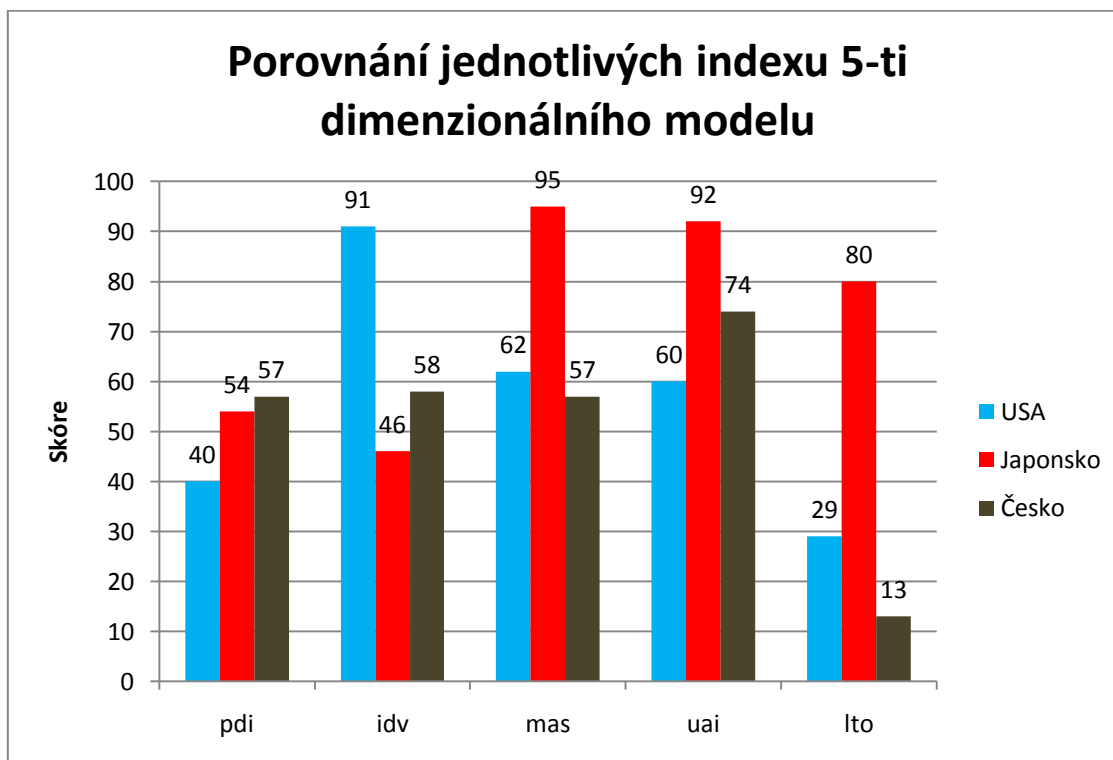
V porovnání s USA je nutné přihlížet v odlišnému historickému vývoji. Odráží se to především ve vzdálenosti moci, která v ČR dosáhla vyššího skóre než v USA. V USA pracovníci počítají s jakoukoliv prací, která je jim zadána a oni ji automaticky vykonají, manažeři delegují úkoly a striktně vymezují to, co pracovníci mohou a co nemohou. Oproti tomu v České republice pracovníci potřebují vzájemnou spolupráci s nadřízenými především pak jejich pomoc při výkonu práce. USA mělo nejvyšší

dimenzi individualismus, s tím se česká kultura nemůže srovnávat. Američané nemají problém se sebevědomím vystupování a úspěšnost je samozřejmou skutečností. V dimenzi maskulinita dosáhli obě země jako v jediné podobných výsledků, tedy že maskulinní faktor je ve společnosti uznávanější. V dimenzi vyhýbání se nejistotě se skóre kultur opět rozcházelo. USA má sklon k nejistotě větší, což se projevuje ve využívání nových věcí, většího sklonu k riziku atp. Tato dimenze má u USA nejspíš souvislost z ostatními dimenzemi jako je vysoký individualismus a také s vysokým sebevědomím. Poslední dimenze **LTO** je u obou kultur nevýrazná a krátkodobá. Dalo by se říct, že obě kultury mají méně pravidel a nemají snahu ovládat rozhodnutí, které se dějí kolem nich. USA vyniká vyšší úrovní tolerancí k odlišnostem a novým skutečnostem.

Japonsko

Přidaná pátá dimenze vychází z hodnot, které jsou blízké buddhistickému učení, tudíž některé asijské státy v této dimenzi bodují velmi vysoko, tak tomu je i v případě Japonska. Orientace na budoucnost je tedy silnou dimenzí, to se může odrážet v podniku především v plánování, dlouhodobých odměnách, vnímáním volného času nebo v délce práce pro jeden podnik. Japonští pracovníci velmi často pracují po celý život jen pro jeden podnik. V Japonsku existují silné vertikální vztahy ve společenství lidí, jednotlivé pozice mají svůj řád a záleží na vzdělání, věku, pohlaví, sociální příslušnosti. Každý v této skupině má svou roli, kterou musí striktně dodržovat. Ovšem některé chování jsou nepřipustné a v praxi by bylo například nemyslitelné povýšit mladšího pracovníka nad jeho staršího kolegu, to by bylo hrubé porušení kulturního chování. Japonsko je proslulou svou příslušností k rodině a k větší sociální skupině, tato silná příslušnost se odráží i v silné příslušnosti k organizaci. V Japonské kultuře se běžně používá slovo „*amae*“, které znamená právě takovýto způsob závislosti nebo propojenosti na sociální skupinu. Tento kolektivismus se odráží i v tom, že veškeré výsledky jsou zásluhou skupiny a ne jednotlivce. Silná tradice se odráží i v dimenzi maskulinity, kdy muži byli vždy živitelé rodin. Maskulinní typ je v Japonsku extrémní. Ženské postavení ve společnosti je velmi slabé, toto postavení je nejspíš odrazem rozdělení společnosti na „*samuraje*“ a „*gejšu*.“ Z těchto důvodů by měl vedoucí na podřízené působit silným, sebevědomím dojmem, protože ten je od něj očekává a měl by ukázat, že umí přinášet oběti pro svou práci. Dimenze vyhýbání se nejistotě souvisí s velkou netolerancí Japonců k nejistému, dvojsmyslnému a hledání pravdy.

Tato dimenze dosáhla vysokého skóre. Japonská společnost je spjata s velkým počtem zákonů, regulací, protokolů, které zabraňují neobvyklým situacím. Předchází tím disharmonii a konfliktům. Jakékoliv rozhodnutí, které je učiněno musí být na základě důkladné úvahy.



Graf 4. 14. Porovnání dimenzí USA, Japonska a ČR

Chceme-li tyto tři kultury, které se v Copper River Seafoods střetávají, srovnat, dojdeme k závěru, že každá z těchto kultur je natolik specifická, že vzájemná podobnost je vylučitelná. Česká republika je ve všech dimenzích nevýrazná, což buď svědčí o nesprávném odhadnutí skóre, nebo naopak správně „dokresluje“ národní kulturu a její *konformismus*. Co je hlavním kulturním problémem v CRS je početná většina podřízených Evropanů (převážně Čechů) oproti Americkému vedení, které je v některých ohledech ovlivněno kulturou Japonska. Podřízení tak už nebývají ovlivněni americkou kulturou, ale naopak ovlivňují kulturu americkou. Správným krokem se ukazuje mezičlánek mezi vedením rybárny a zaměstnanci rybárny. Mezičlánek v podobě liniového vedoucího, supervize nebo vedoucího pracovního týmu, který má zkušenosti, jak z kulturou svých podřízených a kulturou nadřízených a je akceptovaný oběma stranami. Tím se zajistilo snazší delegování, důslednější plnění pracovních úkolů, dodržování limitů a přispělo to k posílení mezilidských vztahů mezi kulturami. Vytváření uzavřených kulturních skupin se snaží podnik předejít rozdělení pracovníků podle kultur tak, aby nenastala

situace, kdy by to mohlo poškodit skupinu nebo produkci, např. vytvářením pracovního týmu z odlišných, „nepřátelských“ kultur. Vedení se snaží převážně na začátku a na konci sezóny, kdy mají pracovníci více volného času pořádat sportovní, volnočasové a společenské akce. Ačkoliv jsou tyto kultury rozdílné a hodnotám jednotlivých dimenzí přisuzují jiné skóre, spolupráce ve výkonu práce je nekonfliktní a není k zapotřebí nějaké speciální péče.

5 Návrhy a doporučení

Společnost Copper River Seafoods zaměstnává ve svých rybárnách velké množství evropské pracovní síly, což má bezesporu několik výhod oproti zaměstnávání výhradně „*místních*“ pracovníků. Tento trend začal před pěti lety především proto, že evropští pracovníci jsou pro organizaci levnější, výkonnější, flexibilnější a mají lepší pracovní morálku. Je však nutné brát v úvahu i některá negativa, jako například společenské a ekonomické dopady, které tato personální politika má nebo by mohla mít. Nevýhodami této personální politiky je, že spoléhá na nerovné ekonomické bohatství zemí, vysoký měnový kurz, zaměřuje se na úzkou skupinu potenciálních pracovníků, nebere do důsledku vliv na trh práce USA, její relativní nestálost a navíc je těžce předvídatelná dlouhodobá udržitelnost tohoto trendu. Navíc s těmito pracovníky souvisejí problémy na základě kulturní jinakosti, jazykové odlišnosti, různých zvyklostí, rozdílných zákonů (pracovních i jiných), ale i následků spojených s cestováním na Aljašku v podobě oslabení organismu atp.

S ekonomického a globálního hlediska je tento způsob naborů práce v podstatě velmi dobrý a správný. Zaměstnavatel hledá nové levnější výrobní faktory a hledá je napříč světadíly. Výroba je závislá na Aljašku, protože nikam jinam se nemůže zpracování pacifických lososů přesunout a nechat zaměstnance „*dojíždět*“ do práce přes půlku zeměkoule je zajímavé řešení, tento přístup podporuje mj. mobilitu pracovní síly. Nicméně takto nabíraní pracovníci berou pracovní místa americkým pracovníkům, a kdyby tento trend nastal ve velké míře, tak by měl negativní dopady na americké hospodářství. Nicméně tohle je už otázkou státní politiky ne politiky podniku.

Podnik nabírá zaměstnance v zemích, kde je rozdílná ekonomická situace a spoléhá na nerovnost životní úrovně. Například na to, že minimální mzda v USA je vyšší než průměrná mzda v zemi uchazeče. Jakmile se ekonomická situace dostane do rovnosti a už nebude pro pracovníky ekonomicky výhodné, aby jezdili pracovat na Aljašku, tak nejspíš nastane nedostatek pracovníků a podnik se ocitne bez cenného zdroje. Velký vliv má i kolísavost měnového kurzu (především dolaru), který ovlivňuje zájem uchazečů. Tyto faktory podnik také nemůže ovlivnit, může ovšem vytvořit některá řešení, kterými se může preventivně chránit až tyto situace nastanou.

Co je však největším problémem, je to, že se podnik zaměřil *de facto* na studenty ze tří odlišných států. Na studenty vysokých škol, ve věku 20 – 25 let, prezenční formy

studia. Důvodem tohoto výběru je nutnost pracovníka splnit podmínky pro pracovní víza a vysokoškolští studenti, kteří mohou na studentské víza 4 měsíce legálně pracovat, jsou pro organizaci ideální cílovou skupinou. Z této skupiny však jede do USA (např. v létě 2011 to z České Republiky bude 172 studentů) pouze zlomek všech studentů, z kterých pro Copper River Seafoods bude pracovat zase jen část.

Z toho plynou dvě řešení, které mohou nastat, v případě větší potřeby pracovníků nebo nedostatku pracovníků:

- 1) snažit se zvětšit okruh potenciálních pracovníků o další sociální skupiny nebo
- 2) najmout co nejvíc potenciálních zaměstnanců.

První problém se dá vyřešit nabízením *H2B* víza, které je vázané na zaměstnavatele. Ten se musí zaručit pracovním místem a pracovník, tak může vykonávat dočasné nebo sezonní práce pro tohoto zaměstnavatele. Výhodou je, že toto vízum mohou získat i nestudenti. Problém by se dal vyřešit i tím, že by se studenti více motivovali k tomu, aby v létě jezdili pracovat do USA a pracovali pak převážně pro Copper River Seafoods. Toho by se dalo dosáhnout promo akcemi v České Republice, Slovensku a Ukrajině. Nebo využitím toho, že student musí vynaložit v průměru 50 000 Kč a nabídnout mu pomoci s financováním, (*tuto částku vynaloží na poplatky spojené s vyřízením pracovního programu a letenku*). Další možností by mohlo být rozšířit skupinu o studenty z jiných zemí východní Evropy, kteří mají podobné pracovní vlastnosti.

Druhý problém se dá řešit nabídnutím výhodnějších pracovních podmínek, které nabízejí jiné podniky v USA (*především národní parky, zábavní parky, fast-foody atd.*), pro které STUDENT AGENCY, rovněž zprostředkovává pracovníky v rámci pracovního programu „*Work and Travel*“. Nebo nabídnout pomoci financovat náklady, které se později zaměstnancovi srazí ze mzdy. Další možností by mohli být promo akce, společenské večery se staršími a opakovanými účastníky případně jiné akce zaměřené na práci, ale hlavně na možnost cestování po USA po skončení sezóny.

Výhodou evropských pracovníků v rybárně je především inteligence, bystrost a dovednost rychle se učit. S takovýmto potenciálem se pracovníci naučí rychle a přesně pracovní úkony na začátku sezóny, což je velkou výhodou, zvláště pak nastane-li situace, kdy je na to málo času v průběhu sezóny. Problematická bývá kulturní jinakost,

s tou se podnik v rámci možností vyrovnává celkem dobře. Je to dané především správně zvolenou kombinací kultur pracovníků, která souvisí s nekonfliktností. Problémy s jazykovou rozdílností pracovníků podnik vyřešil dosazením do pozic, pracovníky s dobrou jazykovou vybaveností, kteří dokážou mj. delegovat úkoly a podílet se na řízení.

S čím však podnik už několik let bojuje a je to problém především s evropskými pracovníky, je konzumace alkoholu a kouření na místech jiných než vyhrazených a další nedodržování některých pravidel pracovního řádů. Evropané nejsou zvyklí se v těchto věcech omezovat a činí jim to velké problémy. Jeden z problémů vzniká i rozdílností věkové hranice pro konzumaci alkoholu v USA. Tyto problém se snaží Copper River Seafoods řešit, ale zatím neúspěšně. Doba kdy probíhá sezóna je krátká a pracovníci se vracejí v malé míře. V tomto ohledu bych navrhl systém vysokých finančních pokut případně omezení pracovní doby pro delikventa, které by se vztahovaly jak na dodržování pracovních pravidel, ale i pravidel mimopracovního chování v prostorech areálu rybárny, kde je ubytovna. Dobrým způsobem předejití těchto příp. jiných kulturních problém by byla i prevence, tedy seznámení pracovníků z problematikou již v zemi svého bydliště a upozornit je na vybrané rozdílnosti v zákonech, kultuře, společenského chování atp.

Není ovšem pravdou, že by bylo pro Copper River Seafoods výhodnější zaměstnávat opakovaně stejné pracovník. Do jisté míry to je sice pro ni snazší, nicméně úkolem vedoucích je, aby své podřízené dokázali rozvíjet, motivovat k plnění pracovních úkolů a k dodržování pravidel. Zaměstná-li podnik stejného pracovníka po druhé je pro něj dražší, protože mu musí zvýšit mzdu oproti minulému roku příplatkem za návrat. V některých případech mu byla navíc zvýšena mzda v průběhu předchozí sezóny. To přináší mzdové náklady vyšší než potřebné. Návrhem by bylo zrušení odměny za vrácení a zvyšování hodinové mzdy a nahradit tuto hmotnou motivaci vytvořením jednorázového sezonního bonusu. Velikost tohoto bonusu bude zahrnovat, odvedenou práci, schopnosti, odpracované hodiny, dodržení pracovní smlouvy atp., každý pracovník by měl být o existenci tohoto bonusu před začátkem práce seznámen.

6 Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl zjistit, jak se měnila struktura pracovníků v Copper River Seafoods v předchozích letech a jak se změna struktury projevila na produkci podniku, mezilidských vztazích atp. Cíl práce byl naplněn, bylo zjištěno, že se od roku 2000 zdvojnásobil počet pracovníků a to především díky pracovníkům z Evropy, ve kterých podnik našel stabilní pracovní sílu. Bylo zjištěno, že díky většímu počtu pracovníků mohlo vzniknout nové oddělení a že vzrostl zájem podniku o ženy. Analýzou dat bylo zjištěno, že výrobní kapacity nebyly dostatečně využívány a že zvýšení koeficientu využití výrobní kapacity je následkem změny struktury pracovníků. Rovněž bylo zjištěno, že se vlivem změny struktury musel změnit přístup k pracovníkům a musela být zpřísněna některá pravidla.

Vybrat, zaměstnat a udržet adekvátní zaměstnance je pro každý podnik důležitým cílem. Sehnat dost kvalitních pracovníků na krátké období, je obtížné, zvláště pak jedná-li se o práci v rybím průmyslu na Aljašce. Aljaška je pro mnohé krásná příroda s divokou řekou a medvědem stojícím uprostřed proudu chytajícím lososi. Ovšem Aljaška je pro pracovníky, zvláště pak ty z rybiho průmyslu, něco úplně jiného. *Práce* v rybím průmyslu na Aljašce, patří k jedněm z nejnáročnějších na světě. *Pracovní prostředí* je nebezpečné, hlučné, vlhké a chladné. *Pracovníci* jsou z různých zemí světa, různých sociálních statusů, s tajemnou historií atd. *Pracovní doba* se mnohdy rozděluje jen z důvodu nutného spánku pro zaměstnance a každý den je ten pracovní. Každá sezóna je velmi specifická. Nelze opomenout fakt, že Aljaška je severský stát, kde panuje chladné podnebí, v létě jsou zde velmi krátké noci a skoro celé léto prší.

Snažit se tedy aplikovat nějaké obecně fungující modely vedení lidí je těžké, protože jejich úspěšnost se snižuje s počtem faktorů, které jsou pro tento průmysl specifické. Přesto je důležitým úkolem v práci, posilování mezilidských vztahů, soudržnost skupiny, podpora a pochopení ze strany spolupracovníků a nadřízených. V tomto průmyslu existují nepsaná pravidla, která se dodržují a jsou jakýmsi etickým kodexem. Proto i když se některé postupy vedení mohou zdát neekonomické příp. nemanžerské a bez řádného opodstatnění, přesto toto opodstatnění mají. V posledních letech Copper River Seafoods nastartovala novou personální politiku, která se ukazuje jako správným řešením stabilního přísunu pracovníků. Noví pracovníci přinášejí nové poznatky a jejich rostoucí počet včetně neznalosti místních hodnot a zásad znamená pokrokovější přístup vedení a rozvoje pracovníků

Aby měla analýza dopadů tohoto trendu větší vypovídající charakter, bylo by dobré provést srovnání o několik sezón později, až se celkový počet a struktura zaměstnanců ustálí. Bylo by dobré pomocí dotazníků a rozhovorů prozkoumat skutečné motivátory pracovníků a jejich spokojenost, rozdělit zkoumaný vzorek podle odpracovaných, let, národnosti, pohlaví příp. jiných parametrů.

7 Seznam použité literatury

Knihy, příspěvky ve sborníku a tištěná periodiky:

ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN P.; ŠULEŘ O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2000. 95 s. ISBN 80-7226-308-0.

BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2003. 241 s. ISBN: 80-7226-763-9

DOYLE, P., J. *Care and Handling of Salmon: The Key of Quality*. 5th ed. Anchorage: University of Alaska Fairbanks. 66 p. ISBN 1-56612-010-1.

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ I. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

HOFSTEDE G.; HOFSTEDE J. G.; *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Linde. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

MULLINS, J., L. *Management and organisational behavior*. 8th ed. London: Financial Times Prentice Hall. 2007. 837 p. ISBN 978-0-273-70888-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 461 s. ISBN 80-247-0405-6.

Elektronické zdroje:

HADLAND J.; SCHULTZ C. *Nonresidents Working in Alaska* [online]. 2011, January. [cit 2011-04-10]. Dostupný z WWW:

< <http://almis.labor.state.ak.us/reshire/NONRES.pdf> >.

HOFSTEDE G. *Cultural dimensions* [online]. 1967 - 2009. [cit 2011-04-10]. Dostupný z WWW:

<<http://www.geert-hofstede.com/>>.

JANIČKO M. *Mobilita pracovní síly: mýtus a skutečnost* [online]. 2010, leden. [cit 2011-04-10]. Dostupný z WWW:

< <http://blisty.cz/art/50611.html> >. ISSN 1213-1792

KOLMEROVÁ V. *Eures* [online]. 2011, leden. [cit 2011-04-10]. Dostupný z WWW:

< <http://portal.mpsv.cz/eures/> >.

MATEICIUC, A. Manažerská psychologie. [online]. 2008, leden. [cit 2011-01-25]. Dostupný z WWW:

< <https://portalekf.wps.vsb.cz/wps/portal/> >

PARNELL S.; BISHOP C. *Labour Law Alaska* [online]. 2011, April. [cit 2011-04-10]. Dostupný z WWW:

< <http://labor.state.ak.us/> >.

Zákonné úpravy:

Zákon č. 65/1965 Sb., Zákoník práce.

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů.

Zákon č. 2/1991 Sb., Zákon o kolektivním vyjednávání.

Zákon č. 309/2006 Sb., Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Seznam zkratek

CRS – Copper River Seafoods

ČR – Česká republika

EU – European Union

H&G – Headed and Guted

IBM –International Business Machines

IDV – Individualism

LTO – Long – term orientation

MAS – Maskulinity

PDI – Power Distance Index

SR – Slovenská republika

SSN – Social Security Number

TSA – Transport Security Administration

UA – Ukrajina

UAI – Uncertainty Avoid Index

USA – United States of America

ZP – Zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ostravě dne.....

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

